

# Investeren in inzetbaarheid; Het antwoord op alle vragen?

Een onderzoek naar de self-rated employability van MeursWerkt flexwerkers.



**YME FREEK DIJKSTRA**

Master thesis  
Strategisch Human Resource Management

## **INVESTEREN IN INZETBAARHEID: HET ANTWOORD OP ALLE VRAGEN?**

*EEN ONDERZOEK NAAR DE SELF-RATED EMPLOYABILITY VAN MEURSWERKT FLEXWERKERS*

### **Colofon**

Utrecht, Oktober 2013

Onderwijsinstelling    Universiteit Utrecht  
Faculteit                Recht, Economie & Bestuurs- en Organisationswetenschap  
Opleiding                Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap  
Master                    Strategisch Human Resource Management

Onderzoeker            Yme Dijkstra  
                                  3380270  
                                  [y.f.dijkstra@students.uu.nl](mailto:y.f.dijkstra@students.uu.nl)/[y.dijkstra@meurswerkt.nl](mailto:y.dijkstra@meurswerkt.nl)

Begeleiders             Jasmijn van Harten MSc (Universiteit Utrecht)  
                                  Caroline Bekkering (MeursWerkt)

Tweede lezer            Prof. Dr. Paul Boselie



**Universiteit Utrecht**

**MEURS  
WERKT**

# Voorwoord

---

Bijna twintig jaar educatie en voor u ligt hiervan het slotproduct; een Strategisch HRM masterthesis. Het was medio februari toen ik via mijn toenmalige baan als privéchauffeur een afstudeerstage aan kreeg geboden bij de KLM. Ik kon eindelijk aan de slag met mijn scriptie, maar ik had via Paul Boselie ook nog een afspraak staan bij Meurs & Molijn en het is niet netjes om lastminute af te melden. Te laat en in een verregend pak dus op naar Zeist waar ik werd ontvangen door Pieter Molijn en Caroline Bekkering om over de duurzame inzetbaarheid van flexwerkers te praten. Op de fiets terug kon ik maar geen aardige manier bedenken om KLM toch af te bellen. Ze waren niet gecharmeerd, maar spijt van deze beslissing heb ik nooit gehad.

Getriggerd door velen is mijn kennis van flexibele arbeid, employability en de combinatie van deze twee kernbegrippen in een half jaar enorm gegroeid. Hiervoor dank ik alle respondenten die de tijd namen om mij in soms lange interviews te woord te staan. Ook dank aan de mensen van FNV en STOOF die mij in de oriënterende fase veel nuttige inzichten hebben gegeven.

Meurs & Molijn is in een ontzettend bewogen half jaar inmiddels veranderd in MeursWerkt en Pieter Molijn werkt nu elders. Desalniettemin wil ik hem bedanken voor zijn gastvrijheid, enthousiasme en de kans die ik kreeg om hier aan de slag te gaan. In de vernieuwde organisatie wordt de directie nu gevormd door Caroline Bekkering en Gerard van Balen. Caroline, dank voor alle mogelijkheden die je me tot nu hebt geboden en de openheid waarmee ik hier mijn werk kon doen. Gerard, jouw kritische noot, zeker in de fase dat mijn onderzoek nog richting moest krijgen, heb ik altijd als enorm behulpzaam ervaren. Ik kijk dan ook ontzettend uit naar de samenwerking de komende maanden. Dit geldt natuurlijk voor alle collega's bij MeursWerkt die mij ondersteunden op de (sporadische) momenten dat ik mijn laptop uit het raam wilde gooien.

Ook vanuit de Universiteit Utrecht prijs ik mij uiterst gelukkig met de begeleiding. Mijn dank gaat in eerste instantie uit naar Jasmijn van Harten. Ik weet dat met mij samenwerken soms geduld vergt, maar jij hebt onze samenwerking voor mij perfect ingevuld. Een combinatie van een uiterst kritische blik op mijn scriptie en een oprechte interesse in al het andere hebben bepaalde lasten voor mij lichter gemaakt en het schrijven van een scriptie makkelijker. Een woord van dank aan Paul Boselie, coördinator van de master en tweede lezer van deze scriptie, is tevens op zijn plaats. Het begon bij een toelatingsgesprek via Skype vanuit Australië en eindigde bij de presentatie van mijn thesis. Sparren met jou kan een hoop extra vragen opleveren maar de antwoorden die ze me uiteindelijk boden zijn van waarde geweest.

Tot slot wil ik mijn vrienden en familie bedanken waarbij ik Piter-Jan, Sjors en Hagar expliciet noem. Ik zal met een glimlach terugkijken op de zomerdagen in de bibliotheek en dank jullie voor de inhoudelijke feedback, maar vooral voor de lach die jullie altijd op mijn gezicht hebben kunnen toveren, ook toen er voor mij weinig reden tot lachen was. Goede vrienden maken alles makkelijker, zo ook het schrijven van een scriptie blijkt nu.

'Without further ado' en met een gezonde dosis trots presenteer ik u nu mijn scriptie en bij het lezen kan ik u niets anders dan plezier en kennis wensen.

Yme Dijkstra,

Utrecht, oktober 2013

# Samenvatting

---

Verschillende maatschappelijke en wetenschappelijke ontwikkelingen hebben voor organisaties de nadruk gelegd op een flexibele vorm van personeelsmanagement. Ook vanuit het individu is er steeds minder afhankelijkheid ten opzichte van de organisatie en langdurige vaste contracten maken plaats voor flexibele tijdelijke contracten. Steeds meer werknemers werken daarom op flexibele basis bij een organisatie via een uitlenende organisatie, de zogenaamde 'flexwerkers'. De positie op de arbeidsmarkt en de employability van deze flexwerkers staan al geruime tijd ter discussie. Er zou sprake zijn van weinig ontwikkelingsinvesteringen en een beperkte mate van werkzekerheid. Via investeringen in employability probeert MeursWerkt, een uitlenende organisatie, een vorm van *flexicurity* haalbaar te maken om zo de inzetbaarheid van haar werknemers te versterken. Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in dit concept van inzetbaarheid en de factoren die volgens flexwerkers van MeursWerkt hierbij van belang zijn. Bij deze doelstelling is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

*"Hoe ervaren MeursWerkt flexwerkers hun inzetbaarheid en welke factoren zijn volgens hen van belang voor deze ervaren mate van inzetbaarheid?"*

De theorieën die hierbij zijn opgesteld hebben de kernconcepten van deze vraag geconceptualiseerd en enkele verwachtingen gecreëerd. Vanuit de Human Resource Architecture van Lepak & Snell (2002) is beargumenteerd dat flexwerkers over het algemeen een transactionele arbeidsrelatie onderhouden met hun werkgever. Dit betekent dat er weinig investeringen worden gedaan in de individuele ontwikkeling wat een negatief effect heeft op werkzekerheid en inzetbaarheid. Het bereiken van inzetbaarheid is volgens De Cuyper & De Witte (2010) het ultieme doel van flexwerkers. Het kan in de context van flexibele arbeid gezien worden als alternatief van werkzekerheid. De perceptie van iemands eigen inzetbaarheid, *self-rated employability* (SRE) is hierbij leidend. Bij SRE worden twee dimensies onderscheiden die de focus van inzetbaarheid bepalen: *internal vs external SRE* en *quantitative vs qualitative SRE*. Het is hierbij de verwachting dat flexwerkers zich focussen op external quantitative SRE, een baan die niet per se beter hoeft te zijn (quantitative) buiten de eigen (inlenende) organisatie (external). Verschillende factoren kunnen invloed hebben op SRE. Individuele factoren zoals leeftijd, opleiding, een proactieve persoonlijkheid, bepaalde kennis & vaardigheden en aanpassingsvermogen op contextuele omstandigheden spelen enerzijds een rol. Anderzijds spelen deze contextuele omstandigheden/factoren (economisch klimaat, organisational support) an sich een rol.

Er is in dit onderzoek gekozen voor een kwalitatieve methode vanuit een interpretatief onderzoeksperspectief. Door middel van semigestructureerde interviews zijn veertien MeursWerkt flexwerkers en twee HR consultants geïnterviewd. In de selectie van respondenten is rekening gehouden met leeftijd, geslacht en de inlenende organisatie.

Uit de resultaten kan worden opgemaakt dat de keuze voor een flexibele arbeidsrelatie veelal een onbewuste, ofwel een 'onvrijwillige' is. Bij gebrek aan beter werkt men als flexer. Dit betekent voor veel respondenten een hoge mate van werkonzekerheid, zeker door de reorganisaties die de bedrijven nu doorvoeren naar aanleiding van de crisis. Desalniettemin richten veel respondenten hun pijlen op hun kansen binnen de inlenende organisatie. De kansen erbuiten worden namelijk als nog geringer ervaren. Doorgroeimogelijkheden bij de huidige organisatie zijn echter vaak beperkt, dus het überhaupt hebben van een baan is vaak al het doel.

Om de kansen op de arbeidsmarkt, zowel intern als extern, te beïnvloeden worden vooral individuele factoren genoemd. Werkervaring, opleiding en kennis & vaardigheden zijn de meest voorkomende van deze factoren. Contextuele factoren worden ook wel genoemd, maar aangezien daar geen invloed op kan worden uitgeoefend, worden ze als minder belangrijk ervaren.

Concluderend kan gesteld worden dat de respondenten zich ondanks de vaak slechte relatie die ze hebben met de inlenende organisatie ze zich focussen op *internal quantitative SRE*. Een gebrek aan een proactieve houding en aanpassingsvermogen aan contextuele omstandigheden dragen naar alle waarschijnlijkheid bij aan slechte ervaren kansen op de arbeidsmarkt, ofwel een lage SRE.

Het is daarom de vraag of het bereiken van inzetbaarheid daadwerkelijk het doel is van flexwerkers zoals dit door De Cuyper & De Witte (2010) zo stellig wordt beweerd. Vooral de mensen met een lagere opleiding lijken niet veel met hun inzetbaarheid bezig te zijn. Een belangrijke aanbeveling is zodoende het zorg dragen voor een betere *person-organization* fit, om zo beleid te voeren vanuit een gedeelde visie. Vanaf 1 oktober gaat MeursWerkt meer aandacht besteden aan selectie om zo een betere fit te genereren en mensen binnen te halen die ontwikkelbereidheid en een meer proactieve houding bezitten.

# Inhoudsopgave

---

<b>Voorwoord</b>	<b>p.3</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>p.4</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>p.8</b>
1.1 Aanleiding	p.8
1.2 Doelstelling	p.9
1.3 Vraagstelling	p.9
1.4 Relevantie	p.10
1.5 Leeswijzer	p.11
<b>2 Theoretisch kader</b>	<b>p.12</b>
2.1 Flexwerkers	p.12
2.1.1 <i>Ontwikkeling van flex</i>	p.12
2.1.2 <i>Verschillende arbeidsrelaties</i>	p.13
2.1.3 <i>Psychologisch contract</i>	p.14
2.2 Employability	p.15
2.2.1 <i>Protean &amp; boundaryless career</i>	p.15
2.2.2 <i>Employability: verschillende benaderingen</i>	p.16
2.2.3 <i>Self-rated employability (SRE)</i>	p.17
2.2.4 <i>SRE factoren</i>	p.20
2.2.5 <i>Duurzame inzetbaarheid</i>	p.22
2.3 Theoretische conclusie	p.23
2.4.1 <i>Samenvatting</i>	p.23
2.4.2 <i>Theoretische verwachtingen</i>	p.24
2.4.3 <i>Onderzoeksmodel</i>	p.24
<b>3 Methode</b>	<b>p.25</b>
3.1 Onderzoeksperspectief	p.25
3.2 Dataverzameling	p.26
3.3 Respondenten selectie	p.27
3.4 Data-analyse	p.28
3.5 Kwaliteit van het onderzoek	p.28
<b>4 Resultaten</b>	<b>p.30</b>
4.1 De flexwerker	p.30
4.1.1 <i>Keuze voor flex</i>	p.30
4.1.2 <i>Flex in de inlenende organisatie</i>	p.32
4.2 Ervaren kansen op de arbeidsmarkt	p.33
4.2.1 <i>Werkzekerheid</i>	p.33
4.2.2 <i>De betekenis van (duurzame) inzetbaarheid</i>	p.34
4.2.3 <i>De focus van inzetbaarheid</i>	p.35
4.2.4 <i>Toekomstbeeld (ambities vs. verwachtingen)</i>	p.36

4.3 SRE Factoren	p.37
4.3.1 Werkervaring	p.38
4.3.2 Opleiding	p.38
4.3.3 Kennis en vaardigheden	p.39
4.3.4 HR beleid MeursWerkt	p.41
4.3.5 Leeftijd	p.43
4.3.6 Intrinsieke motivatie tot ontwikkeling	p.43
4.3.7 Overige contextuele factoren	p.44
<b>5 Conclusie</b>	<b>p.47</b>
5.1 Waarom kiezen MeursWerkt flexwerkers voor een flexibele arbeidsrelatie?	P.47
5.2 Wat betekenen flexibiliteit en inzetbaarheid voor MeursWerkt flexwerkers?	P.48
5.3 Welke individuele (of persoonsgebonden) factoren zijn volgens de MeursWerkt flexwerker van belang voor hun inzetbaarheid?	p.49
5.4 Welke contextuele (en organisationele) factoren zijn volgens de MeursWerkt flexwerker van belang voor hun inzetbaarheid en welke rol spelen de HR praktijken van MeursWerkt hierbij?	P.50
5.5 Overkoepelende conclusie	p.52
<b>6 Discussie</b>	<b>p.53</b>
6.1 Kritische vragen	p.53
6.2 Beperkingen van het onderzoek	p.57
6.3 De rol van de onderzoeker	p.57
6.4 Praktische aanbevelingen	p.58
6.5 Theoretische aanbevelingen voor vervolgonderzoek	p.58
<b>Literatuurlijst</b>	<b>p.60</b>
<b>Bijlagen</b>	
Bijlage A: Capita Selecta paper; de publieke dimensie van MeursWerkt	p.65
Bijlage B: Topiclijst van de interviews met flexwerkers	p.72
Bijlage C: Topiclijst van de interviews met HR consultants	p.73
<b>Lijst van figuren en tabellen</b>	
Figuur 1.1: De werkzame beroepsbevolking	p.10
Figuur 2.1: Psychological contract model	p.14
Figuur 2.2: Het SRE kwadrant	p.18
Figuur 3.1: Onderzoeksmodel	p.24
Figuur 6.1: AMO-model	p.56
Figuur 6.2: Employability AMO-model	p.56
Tabel 2.1: The Human Resource Architecture	p.13
Tabel 3.1: Selectie respondenten	p.27

# 1. Inleiding

---

## 1.1 Aanleiding

De economische crisis en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zorgen ervoor dat bedrijven moeten anticiperen op veranderende situaties. Dit kan resulteren in grootschalige bezuinigingen door bijvoorbeeld veranderingen aan te brengen in de arbeidsrelaties. Om in te spelen op veranderende omstandigheden wordt door werkgevers de nadruk gelegd op flexibiliteit en vaste werknemers worden vervangen door flexibel personeel (Boswell et al., 2012; Felfe et al., 2008). Ook vanuit de werknemer lijkt een behoefte naar flexibiliteit groeiende. De mindset waarmee mensen hun carrière inrichten verandert, waarbij de focus steeds vaker ligt op het individu en niet op de organisatie. (Segers et al., 2008) Het traditionele concept van een carrière waarin verticale progressie belangrijk wordt gevonden verandert naar een concept waarin interorganisationale mobiliteit meer centraal staat.

De 'flexibele schil' van veel Nederlandse bedrijven is door deze ontwikkelingen de laatste jaren aanzienlijk gegroeid. Nederland is zelfs lijstaanvoerder in Europa met betrekking tot de inzet van flexwerkers. In 2012 werkte zestien procent van de werkzame beroepsbevolking in ons land op basis van een flexibele arbeidsrelatie (CBS, 2013). Hier zijn ZZP'ers en mensen met een contract voor bepaalde tijd die in principe ook in deze groep behoren niet in meegerekend. De aanwezigheid van deze flexibele schil geldt ook voor de organisaties X en Y, die op verzoek van MeursWerkt anoniem blijven. In de sector van de zakelijke dienstverlening hebben deze bedrijven te maken met veel reorganisatierondes en door het gebruik van flexibel personeel kunnen ze in een dergelijke ronde beter anticiperen op de actuele situatie. Flexwerkers zijn immers relatief gemakkelijk aan te trekken en de ontslagrechten van flexwerkers zijn momenteel dusdanig soepel ingericht dat het dienstverband eenvoudig en goedkoop beëindigd kan worden (Wilthagen et al., 2012). De positie van de flexwerker wordt derhalve zowel in de wetenschap als in de politiek bediscussieerd. Een gebrek aan werkzekerheid, onduidelijkheid met betrekking tot eventuele doorgroei mogelijkheden en een gebrek aan investeringen vanuit de organisatie kenmerken deze positie (De Cuyper et al., 2009).

MeursWerkt (voorheen Meurs & Molijn) is een HR Service bureau, dat als inlenende organisatie invloed probeert uit te oefenen op deze huidige positie van flexwerkers. Het bedrijf gelokaliseerd in Zeist is een uitlenende organisatie en detacheert haar werknemers bij voornamelijk bedrijven in de zakelijke dienstverlening. Organisatie X en Y zijn hiervan voorbeelden en tevens de voornaamste klanten. MeursWerkt probeert door middel van trainingen en andere ontwikkelingsmogelijkheden te investeren in de inzetbaarheid van haar werknemers om zodoende de genoemde positie van de flexwerker op de arbeidsmarkt te versterken (Meurs & Molijn jaarverslag, 2012). Deze ontwikkelingsmogelijkheden richten zich op zelfredzaamheid en bovenal duurzame inzetbaarheid (DI). MeursWerkt operationaliseert DI aan de hand van werkvermogen, employability en vitaliteit, naar Van Vuuren et al. (2013). Door te investeren in deze drie factoren wordt getracht de positie van de flexwerker nu en in de toekomst te verbeteren. Duurzame inzetbaarheid wordt hierbij als een oplossing aangedragen voor de onzekere positie van de flexwerker. Flexibiliteit en werkzekerheid moeten immers samen kunnen bestaan om zo het concept *flexicurity* te laten ontstaan (Freese et al., 2013, Wilthagen & Tros, 2004) Er wordt hierbij gebruik van een aantal HR praktijken, te weten trainingen, cursussen, E-learning mogelijkheden en een employabilitybudget.



Met HR praktijken gericht op ontwikkeling probeert MeursWerkt de leemte op te vullen die er voor veel flexwerkers kan ontstaan omdat er weinig sprake lijkt te zijn van ondersteuning vanuit de inlenende organisatie. Het is echter de vraag of deze HR praktijken een gewoonlijke en bovendien gewenste werking hebben. HR praktijken sluiten namelijk idealiter aan op een organisationele strategie en een overkoepelend HR systeem (Wright & Nishii, 2007). Het is vanuit de context van dit onderzoek de vraag of de HR praktijken van MeursWerkt aansluiten met het HR systeem of de strategie van de inlenende organisatie. Deze driehoeksverhouding tussen inlener, uitlener en werknemer wordt *triangular employment* genoemd (Galais & Moser, 2009; Kalleberg, 2000) en houdt in dat (HR) verantwoordelijkheden vaak onduidelijk zijn. Implicaties voor employability met betrekking tot deze 'triangulariteit' zijn nog weinig onderzocht. Literatuur met betrekking tot flexwerkers richt zich tot dusver voornamelijk op zaken als commitment (Chambel & Sobral, 2011; Felfe, 2008) en motivatie (Booth, Franesconi & Frank, 2002; Clark et al., 2010; Foote, 2004).

In dit onderzoek zal onder andere de invloed van deze HR praktijken op de employability van MeursWerkt flexwerkers onderzocht worden. Bovenal wordt onderzocht hoe deze flexwerkers hun inzetbaarheid in zijn algemeenheid ervaren. Het gaat hierbij bewust niet om duurzame inzetbaarheid, zoals MeursWerkt het zelf benadert, maar om de mate van *ervaren inzetbaarheid* (perceived of self-rated employability). Voor een onderzoek naar duurzame inzetbaarheid is beperkte kennis beschikbaar en om dergelijk onderzoek uit te voeren is longitudinaal onderzoek noodzakelijk. Ervaren inzetbaarheid kan wellicht wel worden gezien als een soort voorspeller van duurzame inzetbaarheid (Thijssen, 2012). Inzetbaarheid betreft in de meest algemene zin de ervaren kansen op de arbeidsmarkt. Betekenisgeving van de flexwerkers in het kader van hun inzetbaarheid is hierbij essentieel (De Cuyper & De Witte, 2011). De perceptie van inzetbaarheid is immers bepalend voor iemands daadwerkelijke inzetbaarheid (McLean Parks, 1998).

## 1.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek omvat het verkrijgen van inzichten in hoe flexwerkers hun inzetbaarheid ervaren en welke factoren hier volgens hen een rol bij spelen. Het is niet de bedoeling om generaliseerbare theorieën te ontwikkelen, maar door middel van een kwalitatief onderzoek relevante inzichten te verwerven. Meer over deze methodologische keuze in hoofdstuk drie.

## 1.3 Vraagstelling

Om het doel van dit onderzoek te realiseren is de volgende vraag opgesteld.

*Hoe ervaren MeursWerkt flexwerkers hun inzetbaarheid en welke factoren zijn volgens hen van belang voor deze ervaren mate van inzetbaarheid?*

Om de hoofdvraag te beantwoorden is deze ontleed in vier deelvragen:

- Q1. Waarom kiezen MeursWerkt flexwerkers voor een flexibele arbeidsrelatie?
- Q2. Wat betekenen flexibiliteit en inzetbaarheid voor MeursWerkt flexwerkers?
- Q3. Welke individuele (of persoonsgebonden) factoren zijn volgens de MeursWerkt flexwerker van belang voor hun inzetbaarheid?

- Q4. Welke contextuele factoren zijn volgens de MeursWerkt flexwerker van belang voor hun inzetbaarheid en welke rol spelen de HR praktijken van MeursWerkt hierbij?

In deelvragen Q3 en Q4 wordt onderscheid gemaakt tussen individuele en contextuele factoren. Onder contextuele factoren worden bijvoorbeeld organisational en supervisor support van de inlenende organisatie, HR praktijken van MeursWerkt of in een meer algemene zin het economisch klimaat verstaan. Individuele factoren gaan in op persoonlijke eigenschappen en vaardigheden. Literatuur toont aan dat beide soorten relevant kunnen zijn met betrekking tot employability (Berntson et al., 2006).

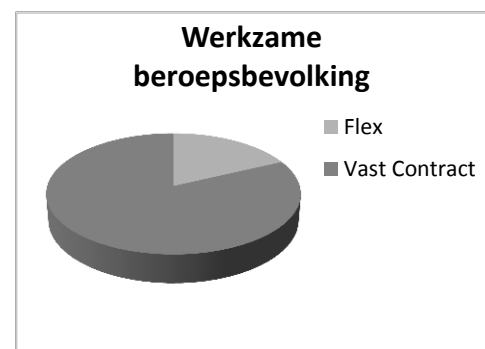
## 1.4 Relevantie

Er zijn drie verschillende aspecten te onderscheiden met betrekking tot de relevantie van dit onderzoek. Een *maatschappelijk*, *wetenschappelijk* en een *organisationeel* aspect.

### 1.4.1 Maatschappelijk

"De flexibele schil in Nederland is positief. Dankzij die schil en dankzij het verdienvermogen van het Nederlandse bedrijfsleven hebben wij veel werkgelegenheid." (Minister Henk Kamp, maart 2012)

Figuur 1.1.CBS (2012)



Flexwerkers, of mensen met een flexibele arbeidsrelatie, vormen een steeds groter deel van de arbeidsmarkt. In de afgelopen zeven jaar is het percentage binnen de gehele arbeidsmarkt gestegen van dertien naar achttien procent<sup>1</sup>. De meningen over deze flexibilisering zijn echter verdeeld. Minister Kamp ziet voornamelijk voordelen, maar er zijn ook veel politici en onderzoekers die spreken van een 'doorgeslagen flexibilisering<sup>2</sup>. De ongunstige positie van de flexwerker staat in dit debat centraal. Ze zijn gemakkelijk te ontslaan en werken nooit lang bij eenzelfde organisatie. Ook het sociaal akkoord van april 2013, waarin meer rechten en zekerheden voor flexwerkers gewaarborgd zouden zijn lijkt averechts te werken, aldus een onderzoek van het Financieel Dagblad en TNS NIPO<sup>3</sup>. Flexwerkers staan juist weer sneller op straat. Dit maakt (duurzame) inzetbaarheid voor flexwerkers relevant en het is voorts interessant te onderzoeken welke factoren de inzetbaarheid van deze groep vergroten. Is inzetbaarheid daadwerkelijk een alternatieve vorm van zekerheid zoals Forrier & Sels (2003) stellen?

### 1.4.1 Wetenschappelijk

In de aanleiding is al naar voren gekomen dat flexwerkers voor dit onderzoek een interessante groep zijn omdat ze zich in een bijzondere driehoeksrelatie met een inlenende en een uitlenende organisatie bevinden, ook wel *triangular employment* genoemd (Galais & Moser, 2009; Kalleberg, 2000). Dit houdt in dat HR verantwoordelijkheden vaak onduidelijk zijn en dat HR

<sup>1</sup> CBS, 2012

<sup>2</sup> Volkskrant, april 2013

<sup>3</sup> Financieel Dagblad, mei 2013

praktijken mogelijk een bijzondere werking hebben. De praktijken van MeursWerkt sluiten namelijk niet per definitie aan op de strategie van de inlenende organisatie.

Wat deze scriptie tot slot wetenschappelijk relevant maakt is het feit dat het behalve ingaat op algemene factoren, tevens doelgericht HR beleid van een specifieke gespecialiseerde organisatie (MeursWerkt) onder de loep legt. Een belangrijk HR doel van deze organisatie is het creëren van duurzame inzetbaarheid van haar werknemers en hier worden bepaalde middelen voor ingezet. Of deze op theorie en visie gebaseerde middelen de slag naar de praktijk effectief maken is wetenschappelijk gezien interessant en daarmee onderzoekswaardig.

#### *1.4.2 Organisationeel*

Voor de organisatie MeursWerkt is de relevantie van dit onderzoek daarom vanzelfsprekend. Zij hebben een onderzoeker in dienst genomen om te achterhalen wat randvoorwaarden zijn voor (duurzame) inzetbaarheid en wat de ervaringen zijn die hun werknemers hebben met betrekking tot het door hen gevoerde beleid. Op deze manier kan er een diepere betekenis worden gegeven aan hun beleid en hun visie op (duurzame) inzetbaarheid van flexwerkers wordt vanuit een nieuwe, wetenschappelijke, invalshoek benaderd.

### **1.5 Leeswijzer**

Om de deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag te beantwoorden worden in het volgende hoofdstuk (twee) de kernconcepten gedefinieerd en geconceptualiseerd. In dit theoretisch kader komen flexwerkers (2.1) en employability (2.2) aan bod om in paragraaf 2.3 af te sluiten met een samenvatting, theoretische onderbouwde verwachtingen van het onderzoek en het onderzoeksmodel. In het daaropvolgende hoofdstuk vindt een analyse van de methode plaats. In het vierde hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek vervolgens per thema behandeld. Met behulp van de theorie kunnen hierna in hoofdstuk vijf de resultaten worden geïnterpreteerd en worden omgezet naar enkele conclusies. In hoofdstuk zes volgt een discussie waarin de resultaten en conclusies aan de hand van literatuur bediscussieerd worden. Hierop worden vervolgens aanbevelingen gedaan naar MeursWerkt en suggesties voor vervolgonderzoek gegeven. Ook zal hier gereflecteerd worden op de rol van de onderzoeker. Na de literatuurlijst vindt u bovendien nog een aantal bijlagen, te weten de topiclijsten van de interviews en een paper met betrekking tot het publieke domein van MeursWerkt.

## 2. Theoretisch kader

---

In dit hoofdstuk worden de kernbegrippen van dit onderzoek geconceptualiseerd aan de hand van internationale en nationale literatuur. In het bijzonder wordt er een koppeling gemaakt tussen de verschillende theorie om verdieping te creëren en de literatuur relevant te maken. In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens flexwerkers (2.1) en employability (inzetbaarheid) (2.2) aan bod. Hierna volgt nog tussentijdse conclusie van de literatuur met daarbij theoretische verwachtingen van het onderzoek en de presentatie van een onderzoeksmodel (2.3). In dit hoofdstuk zal de theorie bovendien continu in de context van MeursWerkt en de flexwerker worden geplaatst om de relevantie te waarborgen.

### 2.1 Flexwerkers

Het is in de organisatiewetenschap geen vreemd fenomeen onderscheid te maken tussen verschillende soorten werknemers. Zo maakt Atkinson (1984) een onderscheid tussen kernwerkers, de zogenaamde periferie en de externe medewerkers, ofwel flexwerkers (Atkinson, 1984; Thijssen et al., 2008). De corebusiness wordt uitgevoerd door een select gezelschap (kernwerkers) en het grote ondersteunende personeel wordt gevormd door de overige twee groepen, waarbij laatstgenoemde ook wel de flexibele schil wordt genoemd. Organisatie X en organisatie Y zijn voorbeelden van grote bedrijven die gebruik maken van een dikke flexibele schil. Voor bepaalde functies of projecten huren ze personeel in bij uitlenende organisaties zoals MeursWerkt. Hierdoor ontstaat er een driehoeksverhouding tussen inlener (organisatie X of Y) uitlener (MeursWerkt) en de flexwerker, ook wel *triangular employment* genoemd (Antoni & Jahn, 2009; Galais & Moser, 2009; Kalleberg, 2000; Lapalme et al., 2011). Over deze triangulariteit zal later in dit hoofdstuk meer uitleg volgen. Eerst zal de ontwikkeling van flexwerk kort besproken worden.

#### 2.1.1 Ontwikkeling van flex

Door gebruik te maken van flexwerkers kunnen organisaties inspelen op veranderende externe factoren die organisatieflexibiliteit vereisen (Koene et al., 2004; Tsui et al., 1997). In de huidige samenleving dwingt de economische crisis veel bedrijven bijvoorbeeld te bezuinigen (Boswell et al., 2012). Flexwerkers zijn in vergelijking met vast personeel relatief eenvoudig te ontslaan en tevens gemakkelijk weer aan te trekken in eventuele pieken en daarom kostendrukkend (Booth, Franesconi & Frank, 2002). In het gebruik van flexwerkers is echter een omslag merkbaar. Waar hun diensten aanvankelijk vooral vervangend en tijdelijk werden gebruikt vormen ze tegenwoordig steeds vaker een structureel deel van de organisatie en hebben ze langere ambtsperiodes (Antoni & Jahn, 2009; Galais & Moser, 2009). Dit geldt tevens voor de werknemers van MeursWerkt, daar zij allemaal minimaal drie en een half jaar werkzaam zijn bij bijvoorbeeld organisatie X of Y.

Ook vanuit het perspectief van de flexwerker bestaan er aantrekkelijke aspecten van arbeid op flexibele basis. Flexwerken betekent veelal flexibiliteit in werk en arbeidstijd en voor sommige mensen, voornamelijk jongeren, kan dit een aantrekkelijke alternatieve manier van werk zijn (Kirk & Belovics, 2008; De Witte et al., 2001).

Uit onderzoek blijkt echter dat veel flexwerkers nochtans voornamelijk onvrijwillig in de positie van flexwerker zitten (De Witte et al., 2001). Ze voelen zich benadeeld ten opzichte van vast personeel met betrekking tot gelijke behandeling en gelijke kansen (Boswell et al., 2012; Boyce et al., 2007). Ze hebben veelal minder toegang tot bijvoorbeeld trainingen en ontwikkelplannen, wat een gebrek aan commitment richting de inlenende organisatie bewerkstelligt (Chambel & Sobral, 2011).

Zoals bovenstaande literatuur benadrukt hebben flexwerkers nochtans een ander soort relatie met hun werkgever in vergelijking met een vaste medewerker (Boswell et al., 2012; Boyce et al., 2007; Lepak & Snell, 2002).

### 2.1.2 Verschillende arbeidsrelaties

Het onderscheid tussen verschillende werknemers en arbeidsrelaties wordt door Lepak & Snell (1999) het meest duidelijk uitgewerkt. Op basis van *strategische waarde* en *uniciteit* onderscheiden zij vier verschillende typen werknemerschap (zie tabel 2.1). De strategische waarde wordt bepaald door de toegevoegde waarde die de werknemer heeft met betrekking tot het behalen van de strategische doeleinden van de organisatie. (Wright, et al., 2001) en de uniciteit omvat de mate waarin de werknemer gespecialiseerd en dus (on)vervangbaar is (Barney, 1991; Williamson, 1975; in Lepak & Snell, 2002). Op basis van deze dimensies onderscheiden Lepak & Snell (1999) verschillende arbeidsrelaties.

Het stereotype flexwerker is afkomstig van een lage opleiding, bezit beperkte kennis en vaardigheden en is daarom gemakkelijk vervangbaar (Atkinson, 1984; Boyce et al., 2007; Kirk & Belovics, 2008; Kalleberg, 2000; Koene & Van Riemsdijk, 2005). Voor flexwerkers ontstaat er vanuit deze theorie een transactionele arbeidsrelatie gebaseerd op een (tijdelijk) contract (Lepak & Snell, 1999) (kwadrant 3 in tabel 2.1). Dit wil zeggen dat er weinig tot geen sprake is van aandacht en investeringen in bijvoorbeeld ontwikkeling van de werknemer. Dit tegenover de relationele arbeidsrelatie die een vaste werkgever van hoge strategische waarde kenmerkt.

Tabel 2.1, Naar de Human Resource Architecture, Lepak & Snell (1999), Lepak & Snell (2002)

	Lage strategische waarde	Hoge strategische waarde
Hoge Uniciteit	<p><u>Kwadrant 1</u> Werknemerschap gebaseerd op partnerschap</p>	<p><u>Kwadrant 2</u> Werknemerschap gebaseerd op kennis <i>Relatie: Relationeel</i></p>
Lage Uniciteit	<p><u>Kwadrant 3</u> <b>Werknemerschap gebaseerd op contract</b> <i>Relatie: Transactioneel</i></p>	<p><u>Kwadrant 4</u> Werknemerschap gebaseerd op werk (taken)</p>

Zoals de arbeidsrelatie van de flexwerker transactioneel van aard is, zo is het *psychologisch contract* dat ook (De Cuyper & De Witte, 2006; Rousseau, 1995).

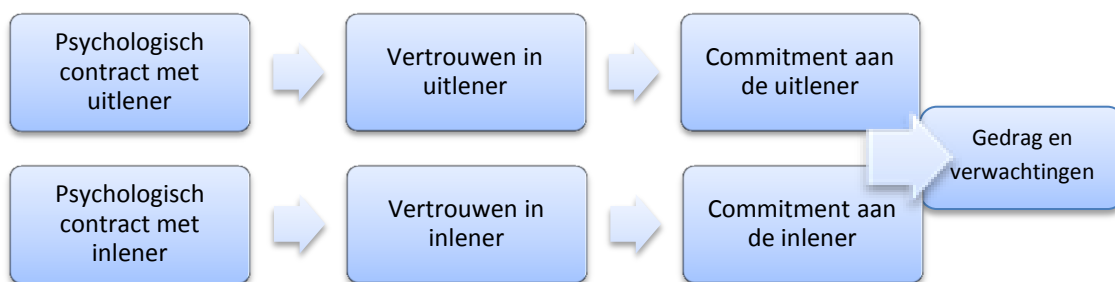
### 2.1.3 Psychologisch contract

Een psychologisch contract omvat wederzijdse percepties met betrekking tot gemaakte beloftes tussen werkgever en werknemer en de verplichting die zij hebben om deze na te komen (De Cuyper & De Witte, 2006; Lapalme et al., 2011; Lee & Faller, 2005; Koene & Van Riemsdijk, 2005).

McLean Parks et al. (1998) onderscheiden negen dimensies die bepalend zijn voor de arbeidsrelatie en zodoende ook voor de totstandkoming van het psychologisch contract. In de context van een flexibele arbeidsrelatie zijn vier van deze dimensies specifiek relevant (Koene & Van Riemsdijk, 2005; Lee & Faller, 2005). Ten eerste is dat het ervaren tijdsbestek van de arbeidsrelatie en in hoeverre de werknemer deze als korte termijn of als lange termijn beschouwt. Ten tweede is de mate waarin de werknemer deze tijdsduur als definitief ervaart een belangrijke factor. De derde dimensie betreft de aanwezigheid van meerdere instanties/organisaties (multiple agencies). Deze dimensie behelst de verplichtingen en verantwoordelijkheden die aanwezig zijn tussen werknemer en meerdere werkgevers. De vierde en laatste dimensie die bepalend is voor het psychologisch contract van een flexwerker is de ervaren mate van vrije wil in de totstandkoming van de arbeidsrelatie en in hoeverre invloed kan worden uitgeoefend op het karakter van de relatie (Koene & Van Riemsdijk, 2005; Lee & Faller, 2005; McLean Parks, 1998).

De aanwezigheid en soort psychologisch contract is relevant voor dit onderzoek omdat de inhoud van een dergelijk contract verwachtingen schept in het kader van ervaren mogelijkheden binnen de eigen organisatie (Lee & Faller, 2005). Bovendien bevindt de flexwerker zich in een unieke positie waarin ze met zowel de inlenende als de uitlenende organisatie een psychologisch contract hebben; *triangular employment* (Lapalme et al., 2011). Een verstoord of gebroken psychologisch contract met één van beide organisaties kan leiden tot een gebrek aan vertrouwen en commitment met ofwel de inlenende, ofwel de uitlenende organisatie (zie figuur 2.1). Dit kan uiteindelijk bepalend zijn voor de ambities van de flexwerker of deze binnen de organisatie (inlener of uitlener) wil blijven werken.

Figuur 2.1, Psychological contract model LaPalme, Simard & Tremblay (2011)



Uitgaande van een transactionele arbeidsrelatie ontstaat er tussen flexwerker en werkgever (lees inlenende organisatie) veelal een transactioneel psychologisch contract (Rousseau, 1995). Een transactioneel contract betekent niet dat er automatisch sprake is van een gebrek aan vertrouwen of commitment. Alleen wanneer een contract wordt 'verbroken' is dit het geval (Lapalme et al., 2011). In tegenstelling tot flexwerkers onderhoudt vast personeel voornamelijk een relationeel psychologisch contract (Scheel et al., 2013). Een psychologisch contract van een

flexwerker is over het algemeen gebaseerd op vervangbaarheid, tijdelijkheid en onzekerheid (Kirves et al., 2011). Wanneer een medewerker, dus ook een flexwerker, echter langer bij een organisatie werkzaam is, groeit het relationele aspect van het contract (Lee & Faller, 2005). Bij een relationeel contract met een flexwerker ligt contractbreuk op de loer, omdat er verwachtingen ontstaan vanuit de flexwerker, terwijl zijn of haar positie in de organisatie vaak nog wel onzeker is. Volgens sommige auteurs is het bovendien een grote misvatting dat een flexwerker minder organisatie commitment zou hebben (Koene & Van Riemsdijk, 2005). Sterker nog, werkgevers moeten er van uitgaan dat er na een lang dienstverband verwachtingen naar een vaste aanstelling ontstaan en dus inspelen op de relationele aspecten van het contract (McLean Parks et al., 1998). Voor werknemers van MeursWerkt, waarvan hun dienstverband bij de inlenende organisatie al voorbij drie-en-een-half jaar is, is dit wellicht aannemelijk. Het doel van flexwerkers zou vanuit dit statement van McLean Parks (1998) zijn om een vaste aanstelling te krijgen om op deze manier werkzekerheid te creëren.

De Cuyper & De Witte (2010) geven echter aan dat niet zozeer een vaste aanstelling het doel is van een flexwerker, maar het bereiken van een brede inzetbaarheid. "*The ultimate goal for temporary workers is to become employable*" (De Cuyper & De Witte, 2010) Bij gebrek aan werkzekerheid kan inzetbaarheid dus ook als alternatief doel dienen (Forrier & Sels, 2003, of eigenlijk als middel om werkzekerheid te bereiken. Dit wordt ook wel *flexicurity* genoemd (Freese et al., 2013, Wilthagen & Tros, 2004). Door een brede inzetbaarheid wordt de werkzekerheid van een flexwerker immers verhoogd aangezien de kansen op baanbehoud en de kansen buiten de organisatie vergroot worden (Silla et al., 2009). In de volgende paragraaf wordt het concept van deze inzetbaarheid, ofwel employability, uiteengezet.

## 2.2 Employability

Tot nu toe is ook de Nederlandse vertaling van dit begrip, namelijk *inzetbaarheid*, gebruikt. In het vervolg van het stuk zullen deze begrippen allebei gehanteerd worden met de opmerking dat ze hetzelfde betekenen. In dit onderzoek omvat employability/inzetbaarheid *de ervaren mogelijkheden (van flexwerkers) op de gewenste baan in zowel de interne als externe arbeidsmarkt* (Berntson & Marklund, 2007; Forrier & Sels 2003; Rothwell & Arnold, 2007). Met de interne arbeidsmarkt worden de kansen binnen de eigen organisatie bedoeld en de externe arbeidsmarkt betreft de kansen daarbuiten. Een theorie die met het belang van een brede inzetbaarheid en voornamelijk met betrekking tot de externe arbeidsmarkt tot zekere hoogte verklaart is de opkomst van de *protean* en *boundaryless career*. Mobiliteit en flexibiliteit staan hierbij centraal.

### 2.2.1 Protean & Boundaryless career

In de afgelopen decennia is de perceptie van werknemerschap verschoven met een vernieuwde focus op *lifetime employability* in plaats van *life time employment* (Thijssen, et al., 2008). Zoals vermeld kunnen werkgevers steeds minder vaak een vast contract garanderen en dringen ze vanuit een economische redenering aan op mobiliteit en organisatieflexibiliteit (Boswell et al., 2012; Koene et al., 2010; Thijssen et al., 2008). Vanuit het perspectief van de werknemer is er tevens sprake van een verschuiving met betrekking tot nieuwe ideeën betreffende loopbaanmanagement van het individu (Baruch, 2006; Defillippi & Arthur, 1994; Segers et al., 2008). In de wetenschap worden deze nieuwe ontwikkelingen in de inrichting van een loopbaan getypeerd als de *protean* en de *boundaryless career*. (Defillippi & Arthur, 1994; Lee & Faller, 2005)

Een *protean career* wordt ten opzichte van een traditionele carrière niet meer gedreven door de organisatie, maar door het individu (Segers et al., 2008). Deze neemt zelf de regie over zijn of haar loopbaan, maakt zelf bewuste keuzes, waardoor er commitment ontstaat aan het individu. Deze nieuwe vorm van commitment gaat ten koste van commitment aan de organisatie en een stijging van verloop is vaak het gevolg (Thijssen et al., 2008; Cuyper & Witte, 2011).

Naar het idee van de *boundaryless career* komt het tegenwoordig dan ook steeds vaker voor dat grenzen tussen bijvoorbeeld organisaties en zelfs beroepsgroepen makkelijker overgestoken worden (Baruch, 2006; Defillippi & Arthur, 1994). De *boundaryless career* karakteriseert niet zozeer een nieuwe vorm van een carrière, maar geeft vooral de variëteit aan van vormen aan die het traditionele, organisatie gebonden concept tartten (Rousseau, 1995). Zo zouden er dus zeker voor flexwerkers die niet vast zitten aan een vast contract veel mogelijkheden ontstaan. De keuzevrijheid van het individu is echter zeker in de huidige economische tijden dubieus en door de ruime arbeidsmarkt kan flexibilisering juist leiden tot minder werkzekerheid (Wilthagen et al., 2012). De protean en *boundaryless career* lijken dan baanonzekerheid van flexwerkers te vergroten. Ze bevinden zich immers in een eerder genoemd transactioneel psychologisch contract met hun werkgever.

Ondanks de focus op het individu is de perceptie die werknemers hebben van baan(on)zekerheid moeilijk op individueel niveau in te schatten. In organisaties waarin veel andere flexwerkers werken, zoals organisatie X en Y is het waarschijnlijk dat percepties gezamenlijk gemaakt en gedeeld worden. Naar de *social comparison theory* van Festinger (1954) is het dan waarschijnlijk dat flexwerkers hun attitudes en verwachtingen spiegelen aan die van 'soortgenoten' (flexwerkers) of vergelijken met anderen (vast personeel) (De Cuyper et al., 2009).

De opkomst van de *protean* en de *boundaryless career* en de nadruk op baanonzekerheid van flexibele werknemers vergroten het belang van *employability* en duurzame inzetbaarheid. (Forrier & Sels, 2003; Rothwell & Arnold, 2007, Segers et al., 2008) Hierop aansluitend zal het concept *employability* verder uitgewerkt worden om het uiteindelijk meetbaar te maken in de vorm van *self-rated employability* (SRE) (De Cuyper & De Witte et al. 2008). Verschillende dimensies komen hierbij aan de orde.

### 2.2.2 *Employability: verschillende benaderingen*

Inzetbaarheid (*employability*) kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. Zo meten Berntson & Marklund (2007) *employability* af aan hoe gemakkelijk het voor een individu is om een nieuwe baan te krijgen. Veelal wordt er echter gebruik gemaakt van een bredere definitie, zo ook in dit onderzoek. Het betreft vanuit deze brede benadering de ervaren mogelijkheden in zowel de interne als de externe arbeidsmarkt. Hiermee wordt in dit onderzoek gedoeld op respectievelijk de kansen binnen en buiten de inlenende organisatie (De Cuyper & De Witte, 2009; Van Emmerik et al., 2011; Thijssen et al., 2008)

*"Employability is defined as the ability to keep the job one has, or to get the job one requires."* (Rothwell & Arnold, 2007, 25)

Iemand met een hoge *employability* ervaart het als gemakkelijk om een baan te behouden of te verkrijgen (Berntson & Marklund, 2007). *Employability* is hiermee voor het individu een belangrijke indicator van loopbaansucces, maar ook organisaties profiteren van het concept. Werknemers die breder inzetbaar zijn kunnen immers meer betekenen voor een organisatie,



omdat de organisatie meer kennis en vaardigheden in huis heeft (Van Der Heijde & Van der Heijden, 2006). Er bestaat bovendien nog een derde, maatschappelijk, perspectief op employability. Employability is dan een indicator van een mogelijke beroepsbevolking en een eventuele voorspeller van potentiële werkloosheid (Thijssen et al., 2008). In dit onderzoek zal echter de focus liggen op employability vanuit het individu.

Volgens Fugate et al. (2004) bestaat deze individuele interpretatie van employability uit drie afzonderlijke aspecten die met elkaar in verband staan: *aanpassingsvermogen*, *carrière identiteit* en *human/social capital* (Fugate et al., 2004; McArdle, 2007). *Aanpassingsvermogen* betreft hierin de mate waarin de persoon, in dit geval de flexwerker, zijn verwachtingen en gedrag aan kan passen aan veranderende contextuele omstandigheden. Met name in de aanwezigheid van veel baanonzekerheid is aanpassingsvermogen, net als een proactieve persoonlijkheid en ontwikkelbereidheid, een belangrijke factor (Wilthagen et al., 2012). Een proactief persoon die zijn of haar omgeving accuraat inschat zal sneller informatie zoeken en nieuwe mogelijkheden eerder op waarde weten te schatten (McArdle et al., 2007).

*Carrière identiteit*, het tweede aspect, omvat de mate waarin een individu weet wat hij of zij wil in een loopbaan en waarom. Dit wordt ook wel het *knowing-why* principe genoemd (Defillippi & Arthur, 1994). Het navigeren door loopbaanmogelijkheden kan op verschillende manier en weten wat je als persoon wil, wat je ambities zijn en waar je naar moet zoeken is daar bij van grote importantie. De carrière ligt in de huidige samenleving immers in de handen van het individu en niet in die van de organisatie; de 'protean career' (Segers et al., 2008).

Het derde aspect, *human capital*, bevat de individuele factoren die invloed uitoefenen op de gepercipieerde kansen op de arbeidsmarkt. Hieronder vallen zaken als opleiding, werkervaring, kennis, vaardigheden en overige persoonlijke eigenschappen die belangrijk zouden kunnen zijn (McArdle et al. 2007). Het nemen van initiatief is hier tevens een belangrijke factor in (Fay & Frese, 2001). Door training en ontwikkeling worden deze *knowing-how* (Defillippi & Arthur, 1994) competenties ontwikkeld die uiteindelijk leiden tot meer kennis en een beter bewustzijn van carrièremogelijkheden en hoe deze te realiseren. Training en ontwikkeling zijn volgens Becker (1964) de belangrijkste investeringen in human capital.

*Social capital* tot slot belichaamt het interpersoonlijke aspect van employability, al naar gelang het *knowing-whom* principe van Defillippi en Arthur (1994). Het kunnen netwerken in zowel professionele als sociale kringen en het bezitten van de nodige sociale vaardigheden zijn hierbij van belang. Interpersoonlijke connecties en relaties kunnen essentieel zijn voor hoe een persoon zijn of haar kansen op de arbeidsmarkt ervaart (Eby et al., 2003).

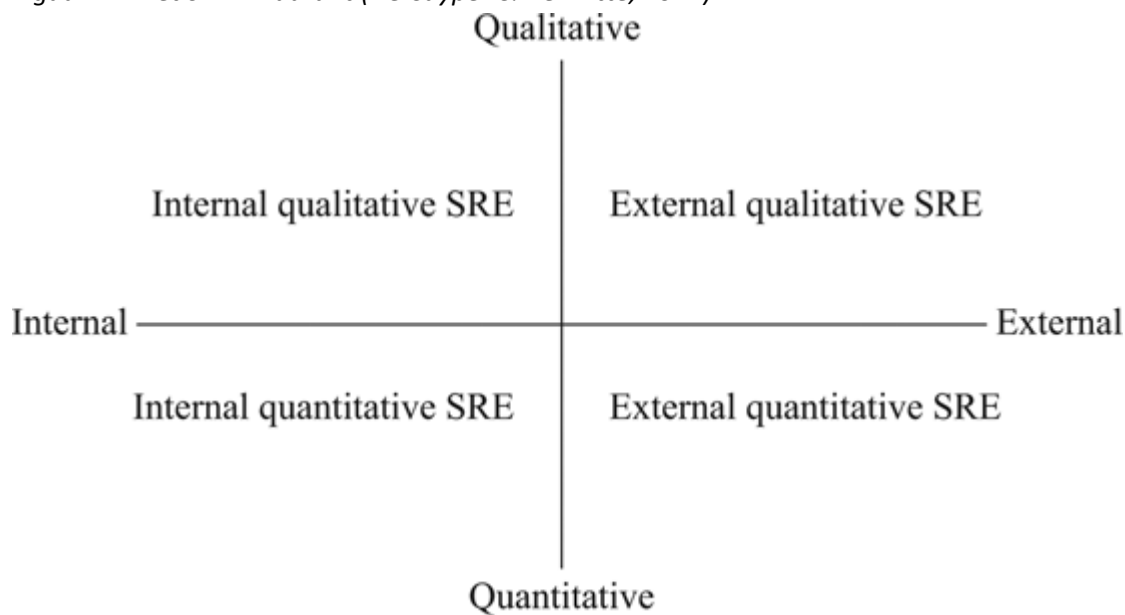
### 2.2.3 Self-Rated Employability (SRE)

Een belangrijke opmerking bij bovenstaande is het feit dat het daar en tevens in veel andere literatuur de *ervaren* inzetbaarheid, ofwel *perceived* of *self-rated* employability (SRE), betreft. (Berntson et al., 2006; Berntson & Marklund, 2007; De Cuyper & De Witte, 2009; Van Emmerik et al., 2011; Kirves et al., 2011; Rothwell & Arnold, 2007) Objectieve employability is te meten aan kwantitatieve data en factoren, zoals bijvoorbeeld opleiding of werk ervaring. Subjectieve, of *perceived*, employability betreft de betekenis die aan deze factoren gegeven wordt en geeft vaak een accurater beeld van de daadwerkelijke inzetbaarheid, omdat mensen zullen handelen vanuit de perceptie van een bepaalde situatie (Berntson et al., 2006; Berntson & Marklund, 2007; De Cuyper et al., 2008; Rothwell & Arnold, 2007; Van Emmerik et al., 2011)

*“The ability of people to construct their own reality is impressive. It is their perception of reality not any so-called ‘objective’ reality, that shapes their expectations, their attitudes, and their behaviors.” (McLean Parks, 1998, 697)*

In dit onderzoek wordt derhalve van dit zelfde uitgangspunt gebruik gemaakt. Het is tevens de reden dat er voor een kwalitatieve methode is gekozen (zie hoofdstuk 3). Voordat dieper wordt ingegaan op de factoren die SRE beïnvloeden is het van importantie twee dimensies te onderscheiden die de focus van iemands inzetbaarheid bepalen. (De Cuyper & De Witte, 2011). Deze dimensies zijn schematisch weergegeven in figuur 2.2.

Figuur 2.2 Het SRE Kwadrant (De Cuyper & De Witte, 2011)



De eerste dimensie betreft een vergelijking tussen de interne en de externe arbeidsmarkt. In dit onderzoek betreft de interne arbeidsmarkt de inlenende organisatie. Factoren die van invloed zijn op de ervaren mogelijkheid in de interne arbeidsmarkt kunnen immers variëren van de factoren die van invloed zijn op kansen buiten de organisatie (Forrier & Sels, 2003; Rothwell & Arnold, 2007). Bij laatstgenoemde kunnen macro economische factoren bijvoorbeeld een rol spelen (Berntson et al., 2006) Om in dit onderzoek factoren te onderscheiden die employability beïnvloeden is het voorts noodzakelijk onderscheid te maken tussen de interne en de externe arbeidsmarkt, zoals andere auteurs dat ook deden (Bernston & Marklund, 2007; Forrier & Sels, 2003; Thijssen et al., 2008)

De tweede dimensie incorporeert het thema ‘kwaliteit’ in inzetbaarheid. Waar voorgaande literatuur zich beperkt tot de mogelijkheid van het überhaupt verkrijgen van werk benadrukken De Cuyper & De Witte (2011) de preferenties van het individu en het verkrijgen van een ‘desired job’. Dit wordt ook wel ‘werk met waarde’ genoemd (Van Der Klink et al., 2011). Doorgroeimogelijkheden, werk met meer verantwoordelijkheden en het maken van een verticale carrière zijn hierbij van belang. De implicaties van de verschillende dimensies uit figuur 2.2 zullen hieropvolgend kort besproken worden

### Internal SRE

Voor het ontwikkelen van *internal SRE* dient een medewerker interne trainingen en opleidingen te volgen (De Cuyper & De Witte, 2011; Forrier & Sels, 2003). Dit vergt voornamelijk investeringen vanuit de werkgever in de vorm van het voorzien van deze trainingen en het betalen van opleidingskosten. Wie als werkgever verantwoordelijk is voor deze investeringen, inlener of uitlener, is in de context van flexwerkers onduidelijk (Lapalme et al., 2011). Dit soort investeringen zijn signalen die duiden op een grote kans op long-term employment. Eerder is vermeld dat flexwerkers veelal (psychologische) contracten hebben op basis van korte termijn arbeidsrelaties en het is de vraag of dit soort trainingen vanuit de inlenende organisatie toegankelijk zijn voor flexwerkers. Kans op langdurig baanbehoud (*quantitative internal SRE*) is zodoende klein en het ontbreken van investeringen vanuit de organisatie zorgt tevens voor een gebrek aan organisational commitment vanuit de werknemer (Chambel & Sobral, 2011). Een gebrek aan commitment heeft vervolgens een negatief effect op *qualitative internal SRE* (De Cuyper & De Witte, 2011). Mensen willen niet doorgroeien in de huidige organisatie. Voor flexwerkers zijn deze doorgroeimogelijkheden, die belangrijk zijn voor *qualitative internal SRE*, bovendien beperkt aanwezig (Chambel & Sobral, 2011).

### External SRE

Het gebrek aan investeringen vanuit de inlener en de afwezigheid van organisational commitment zorgt er voor dat werknemers (flexwerkers) naar mogelijkheden bij andere organisaties kijken (*external quantitative SRE*) (De Cuyper & De Witte, 2011). Zeker als ze iets 'beters' kunnen vinden dan hun huidige functie (*external qualitative SRE*). Als men ziet dat een andere organisatie wél de investeringen doet in werknemers zal de commitment alleen nog maar meer afnemen. Werknemers voelen zich dan niet meer verplicht nog veel te investeren in de huidige organisatie. De eerder vermelde opkomst van de boundaryless career kan bovendien een stimulerend effect hebben op external SRE. Men verandert immers gemakkelijker van werkomgeving.

De focus van employability hangt derhalve van een groot deel af van de relatie tussen werkgever (inlener) en werknemer. Verder spelen de ervaren mogelijkheden binnen en buiten de organisatie een grote rol. Veel doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie zullen de internal SRE vergroten, waar een gebrek aan organisational commitment en meer kansen buiten de organisatie external SRE beïnvloeden. Er is eerder al benadrukt dat voor een flexwerker de relatie werkgever-werknemer door de *triangular employment* een bijzondere constructie is. *Internal SRE* is zodoende een discutabel begrip, daar het een focus op de inlenende dan wel de uitlenende organisatie kan betekenen. In dit onderzoek duidt internal SRE de inzetbaarheid in de inlenende organisatie. Dit is immers de directe werkomgeving van de respondenten.

In bovenstaande is ingegaan op inzetbaarheid (SRE) en de verschillende dimensies die hierbij van belang zijn. De volgende definitie van SRE is hieruit ontstaan: *de ervaren mogelijkheden (van flexwerkers) op de gewenste baan in ofwel de interne ofwel de externe arbeidsmarkt*. Hierbij zijn en passant enkele factoren genoemd die SRE kunnen beïnvloeden. Een meer uitgebreide uiteenzetting van deze factoren volgt in de komende paragraaf.

#### 2.2.4 SRE Factoren

Een combinatie van individuele en contextuele factoren zijn uiteindelijk bepalend voor iemands inzetbaarheid (Berntson et al., 2006; Berntson & Marklund, 2007; Forrier & Sels, 2003). In deze subparagraaf zullen deze verschillende factoren uiteengezet worden.

##### *Individuele factoren*

Met betrekking tot individuele, of persoonsgebonden, factoren zijn de *employability radius* en *employability competencies* van belang. De *employability radius* omschrijft de huidige employability en in hoeverre een persoon een functie naar behoren uit kan voeren (Thijssen et al., 2008). De *employability competencies* bepalen vervolgens of een persoon mogelijkheden kan benutten die buiten zijn of haar *employability radius* liggen (Forrier & Sels, 2003; Thijssen et al., 2008). De omschrijving van deze persoonlijke factoren luidt in dit onderzoek dan ook als volgt:

*“The whole of personal factors influencing future labor market perspectives that includes the employability radius and employability competencies.”* (Thijssen et al., 2008)

Deze competenties richten zich op *aanpassingsvermogen* en specifieke *kennis & vaardigheden* (skills) (Fugate et al., 2004; Silla et al. 2005). Verder spelen *ontwikkelsbereidheid* en persoonlijke eigenschappen als, *gezondheid, leeftijd* en *opleiding* een belangrijke rol.

*Aanpassingsvermogen* omvat de kunde en bereidheid om persoonlijke eigenschappen te veranderen om zo te reageren op contextuele veranderingen (Fugate, 2004). Zeker in tijden waarin sprake is van veel onzekerheid, zoals in het huidige klimaat, is *aanpassingsvermogen* een belangrijk aspect (McArdle et al., 2007). Mensen die zich makkelijker aanpassen hebben een hogere tolerantie met betrekking tot deze onzekerheid en voelen zich prettig in nieuwe situaties/organisaties. Een hoge mate van *aanpassingsvermogen* gaat vaak gepaard met een *proactieve persoonlijkheid*. Een proactief persoon zal eerder geneigd zijn mogelijkheden die zich voordoen op de arbeidsmarkt te grijpen (Thompson, 2005 in McArdle, 2007). Proactiviteit en *aanpassingsvermogen* zijn daarom belangrijke factoren voor een brede inzetbaarheid.

Behalve *aanpassingsvermogen* spelen ook bepaalde *kennis en vaardigheden* een belangrijke rol voor het bepalen van employability. Met betrekking tot kennis maken Rothwell & Arnold (2007) onderscheid in professionele kennis enerzijds en algemene kennis anderzijds. Professionele kennis is hierin meer vakspecifiek en zal de kansen op een specifieke functie of bij een specifieke organisatie vergroten.

Het bezitten van *aanpassingsvermogen, kennis en vaardigheden* is echter niet automatisch afdoende voor een brede inzetbaarheid. Er moet vanuit het individu ook sprake zijn van *ontwikkelsbereidheid* (Kluytmans & Ott, 1999). Als iemand niet wil investeren in ontwikkeling zal deze persoon zich ook niet ontwikkelen. Andere auteurs noemen dit ook wel het bezitten van een *intrinsieke motivatie tot ontwikkeling* (Van Emmerik et al., 2012).

Aansluitend op bovenstaande factoren zijn er nog enkele persoonsgebonden factoren die een rol kunnen spelen in de mate van ervaren inzetbaarheid van het individu. Een voorbeeld van een dergelijke factor is *gezondheid*. Gezondheid staat in direct verband met inzetbaarheid (Berntson & Marklund, 2007). Berntson & Marklund beargumenteren dat iemand met een brede

inzetbaarheid door minder stress automatisch gezonder en gelukkiger is. Bossink & Wognum (2012) beredeneren juist andersom en benadrukken het positieve effect dat gezondheid heeft op inzetbaarheid en zien gezondheid hiermee als een factor voor inzetbaarheid.

Hierop aansluitend geven zij het effect van *leeftijd* op inzetbaarheid aan (Bossink & Wognum, 2012). Oudere medewerkers lopen vaak meer gezondheidsrisico's wat hun inzetbaarheid negatief beïnvloedt (Van Der Klink, 2011). Jongere medewerkers zijn in dat opzicht in het voordeel. Ook het feit dat verschillende leeftijdsgroepen verschillende ambities hebben met betrekking tot hun carrière kan een rol spelen in de totstandkoming van ervaren inzetbaarheid (Van Emmerik et al., 2012). Mensen uit verschillende leeftijdscategorieën bevinden zich immers in verschillende levensfasen en hebben andere behoeften met betrekking tot werk (Allen & Meyer, 1993; Pogson et al., 2003). Morrow & McElroy (1987) onderscheiden drie verschillende leeftijdsgroepen die zij koppelen aan een 'career stage'. Zo bevinden jonge medewerkers (<31) zich in de 'trial stage', waarbij het ontdekken van voorkeuren en het uitproberen van verschillende dingen centraal staan (Pogson et al., 2003). In de 'stabilization stage' (31-44) zijn werknemers meer op zoek naar groei in datgene wat ze doen. Ook proberen zij de juiste privé-werk balans te vinden, daar dit ongeveer de leeftijd is wanneer gezinsuitbreiding plaatsvindt. In de laatste fase, de 'maintenance stage' proberen werknemers vooral hun huidige positie vast te houden (Pogson et al., 2003). Of deze stellingen ook gelden voor flexwerkers zal in dit onderzoek blijken

Tot slot kan een *opleiding* in zekere mate bepalend zijn voor iemands inzetbaarheid (Berntson et al., 2006). Opleiding is immers een van de belangrijkste investeringen in human capital (Becker, 1993). Het lijkt vanzelfsprekend dat iemand die een universitaire relevante opleiding heeft gevolgd meer kansen heeft op de arbeidsmarkt dan iemand die van het MBO komt (Van Vuuren & Marcelissen, 2013).

### *Contextuele factoren*

Behalve individuele spelen ook contextuele factoren een rol in de totstandkoming van SRE (Berntson et al., 2006; Berntson & Marklund, 2007; Rothwell & Arnold, 2007). De voornaamste factoren die in dit onderzoek onderscheiden worden zijn *supervisor support*, *organisational support* en het *economisch klimaat*.

Ondersteuning van de directe leidinggevende, ofwel *supervisor support*, kan van invloed zijn op inzetbaarheid van het individu. Het betreft hier de mate waarin een leidinggevende een werknemer tot ontwikkeling stimuleert (Van Dam, 2004). Supervisor support is volgens Van Der Heijden et al. (2005) een essentiële factor voor een optimaal leerklimaat. Een meer stimulerende leidinggevende draagt hierbij zorg voor een bredere inzetbaarheid van de werknemer (Birdi et al., 1997 in Van Dam, 2004)

Zo geldt dit ook voor *organisational support*. Organisational support kan een belangrijke bijdrage leveren aan de carrière van het individu en de tevredenheid erover (Barnett & Bradley, 2007). HR praktijken vormen een belangrijk aspect van deze organisational support (Snape & Redman, 2010). HR praktijken worden gebruikt om werknemers te sturen en om hen duidelijk te maken dat ze belangrijk worden gevonden (Pare & Tremblay, 2007). Met betrekking tot verscheidene HR praktijken is de *best-practices* theorie van Pfeffer (1998) in veel onderzoeken leidend. Pfeffer onderscheidt zeven *best practices* waarbij *training & opleiding* en *werkzekerheid* in dit onderzoek relevant zijn.

“Education and training are the most important investments in Human Capital. (Becker, 1993) De Human Capital Theory van Becker benadrukt de waarde van mensen en hun eigenschappen voor een organisatie. Investeren door middel van bijvoorbeeld het voorzien van trainingen is voor zowel het individu als voor de organisatie belangrijk. Ook Boselie (2010) erkent het belang van training en ontwikkeling als een van vijf kern HR praktijken. Toch blijkt dat flexwerkers veelal niet in aanmerking komen voor trainingen of cursussen (Boswell et al. 2012, Boyce et al. 2007), waardoor zij niet aan hun inzetbaarheid kunnen werken.

Met betrekking tot *werkzekerheid* bestaat er in Nederland verschillende wetgeving die het ontslaan van werknemers koppelt aan strenge regels. Op deze manier is een werknemer tot in een zekere mate zeker van zijn baan. Voor flexwerkers is dit ontslagrecht echter een stuk soepeler (Wilthagen et al., 2012). Flexwerkers zijn makkelijker los te laten en dus meer onzeker over hun baan. Een dergelijke vorm van baanonzekerheid kan leiden tot verminderd welzijn en een gevoel van machteloosheid (Silla et al., 2009). Dit komt de inzetbaarheid van de flexwerker niet ten goede, met name niet bij de huidige inlenende organisatie (internal SRE). Zoals eerder naar voren is gekomen bevinden veel flexwerkers zich dan ook in een transactionele arbeidsrelatie (Lepak & Snell, 2002; Rousseau, 1995). Door het opstellen van een contract voor onbepaalde tijd poogt MeursWerkt ze deze zekerheid wel bieden, waar ze die wellicht niet ervaren vanuit de inlenende organisatie (Meurs & Molijn jaarverslag, 2012).

De genoemde HR praktijken zijn hulpbronnen (HR tools) die een bredere inzetbaarheid kunnen verwezenlijken. Het is echter belangrijk dat er behalve de hulpbronnen tevens mogelijkheden voor het gebruik van deze hulpbronnen worden geboden door de werkgever (Van Der Klink, 2011). Voor flexwerkers zijn deze mogelijkheden echter vaak minder aanwezig en zij krijgen van hun directe leidinggevende dan ook minder mogelijkheden om door middel van opleiding en ontwikkeling hun employability te bevorderen. (Forrier et al., 2001) Dit terwijl de flexwerkers vaak degene zijn die een goede inzetbaarheid nodig hebben op de externe arbeidsmarkt, aldus Forrier et al. (2001).

Een reden hiervan kan de rol van de *triangular employment* zijn. Door de ambiguïteit van werkgeverschap is het onduidelijk welke organisatie welke support moet leveren (Conell & Burgess, 2002) en wie er verantwoordelijk is voor HR praktijken. Zeker in tijden van economische crisis is het waarschijnlijk dat bedrijven kosten willen drukken en inlener en uitlener elkaar aankijken met betrekking tot bijvoorbeeld opleidingskosten.

De huidige *economische situatie* is tot slot tevens een contextuele factor die de inzetbaarheid van het individu beïnvloedt. Het heeft bovendien een effect op de gehele situatie op de arbeidsmarkt (Berntson et al., 2006; Wilthagen et al., 2012). In de huidige economische context zorgt de crisis er voor dat bedrijven bezuinigen en omdat flexwerkers makkelijk te ontslaan en qua werk vervangbaar zijn, zijn zij snel het slachtoffer (Wilthagen, 2012). De economische crisis heeft daarmee een negatief effect op de kansen van flexwerkers en daarmee op hun inzetbaarheid in zowel de interne als de externe arbeidsmarkt.

### 2.2.5 Duurzame inzetbaarheid

Zoals in de inleiding al is genoemd zal dit onderzoek zich focussen op ervaren inzetbaarheid en de factoren die daarbij van belang kunnen zijn. De directe relatie van de genoemde factoren met duurzame inzetbaarheid is immers nog te weinig onderzocht. SRE kan dienen als voorspeller van *duurzame inzetbaarheid* (Thijssen, 2012). Het vormt volgens Van Vuuren & Marcelissen (2013) immers een van de kernpunten van DI. In deze scriptie wordt employability dan ook als

kernconcept van duurzame inzetbaarheid gebruikt en niet als één van de elementen die duurzame inzetbaarheid beïnvloeden zoals Van Vuuren & Marcelissen (2013) dit doen. Onder duurzame inzetbaarheid wordt in dit onderzoek het volgende verstaan:

*“Alle fysieke en mentale voorwaarden en contextuele omstandigheden die de huidige en toekomstige positie van medewerkers op de arbeidsmarkt bepalen, zodat het vermogen om werk te verkrijgen én te behouden wordt geoptimaliseerd.”* (Bossink & Wognum, 2012)

Deze definitie benadrukt het belang van zowel de persoonlijke als de contextuele factoren. Bovendien omhelst het zowel de mogelijkheden op externe arbeidsmarkt (werk verkrijgen) als de interne arbeidsmarkt (werk behouden). Van Der Klink et al. (2011) vullen vanuit hun onderzoek aan dat duurzame inzetbaarheid ‘werk met waarde’ dient te benadrukken. Hiermee neigen zij naar het kwalitatieve aspect van SRE, eerder aangedragen door De Cuyper & De Witte (2011).

## 2.3 Theoretische conclusie

### 2.3.1 Samenvatting

Vanuit zowel een maatschappelijk als een individueel perspectief wordt er in de huidige samenleving meer aangedrongen op flexibiliteit van zowel organisatie als individu. De flexibilisering van de arbeidsmarkt zorgt er voor dat in Nederland steeds meer mensen op flexibele basis werkzaam zijn. Het stereotype flexwerker is makkelijk vervangbaar en van lage mate van uniciteit. Tussen werkgever en flexwerker is er dan ook sprake van een transactionele arbeidsrelatie en een transactioneel psychologisch contract. Dit betekent dat er vanuit de inlenende organisatie niet tot nauwelijks wordt geïnvesteerd in de flexwerker.

De economische crisis benadrukt vanuit een maatschappelijk perspectief het belang van employability. De opkomst van de protean en boundaryless career doet dit vanuit een individualistisch perspectief. Organisatiegrenzen worden makkelijker overgestoken en de moderne carrière wordt gedreven door het individu, niet de organisatie. Lifetime employability vervangt vanuit deze zienswijze lifetime employment.

In dit onderzoek zal zoals in veel andere literatuur de nadruk liggen op *ervaren inzetbaarheid*, ofwel self-rated employability (SRE). Het objectief meten van inzetbaarheid is immers lastig vanuit een operationeel oogpunt. Bovendien geeft SRE een meer accuraat beeld van employability omdat mensen handelen naar hoe zij hun eigen positie ervaren. Je bent zo inzetbaar als je je zelf voelt. In dit onderzoek worden verschillende dimensies van SRE onderscheiden. Het gaat hierbij om een externe-interne en een kwalitatieve-kwantitatieve dimensie.

Er zijn vervolgens verschillende factoren die een rol spelen bij de totstandkoming van de genoemde SRE. Grofweg zijn deze te verdelen in individuele (of persoonsgebonden) en contextuele factoren. Bij individuele factoren moet gedacht worden aan aanpassingsvermogen, specifieke kennis en vaardigheden, ontwikkelbereidheid en andere persoonlijke eigenschappen. Contextuele factoren worden ten eerste gevormd door support van de inlenende dan wel uitlenende organisatie. Triangulariteit maakt de arbeidsrelatie complex en verantwoordelijkheden voor deze support onduidelijk. Het is dan ook onduidelijk wie er verantwoordelijk is voor HR praktijken zoals training en ontwikkeling en het bieden van werkzekerheid. Ten tweede spelen verschillende maatschappelijke ontwikkelingen een rol.

### 2.4.2 Theoretische verwachtingen

Naar aanleiding van het theoretisch kader zijn er een drietal verwachtingen opgesteld. Een tweetal specifieke verwachtingen zijn gebaseerd op leeftijd. Niet alleen lijkt leeftijd een belangrijke factor voor SRE, het bepaalt naar waarschijnlijkheid ook de focus van inzetbaarheid en een eventuele bewuste keuze voor een flexibele arbeidsrelatie. De verschillende career stages vertalen zich in verschillende ambities. Een jong iemand zal zodoende vanuit de theorie van Pogson et al. (2003) en Allen & Meyer (1993) minder moeite hebben met wisselen tussen organisaties ten opzichte van een oudere medewerker die waarschijnlijk vooral de huidige positie wil behouden. Een jonger iemand zou vanuit dit oogpunt meer gefocust zijn op de external SRE waar een ouder iemand waarschijnlijk inzet op internal SRE.

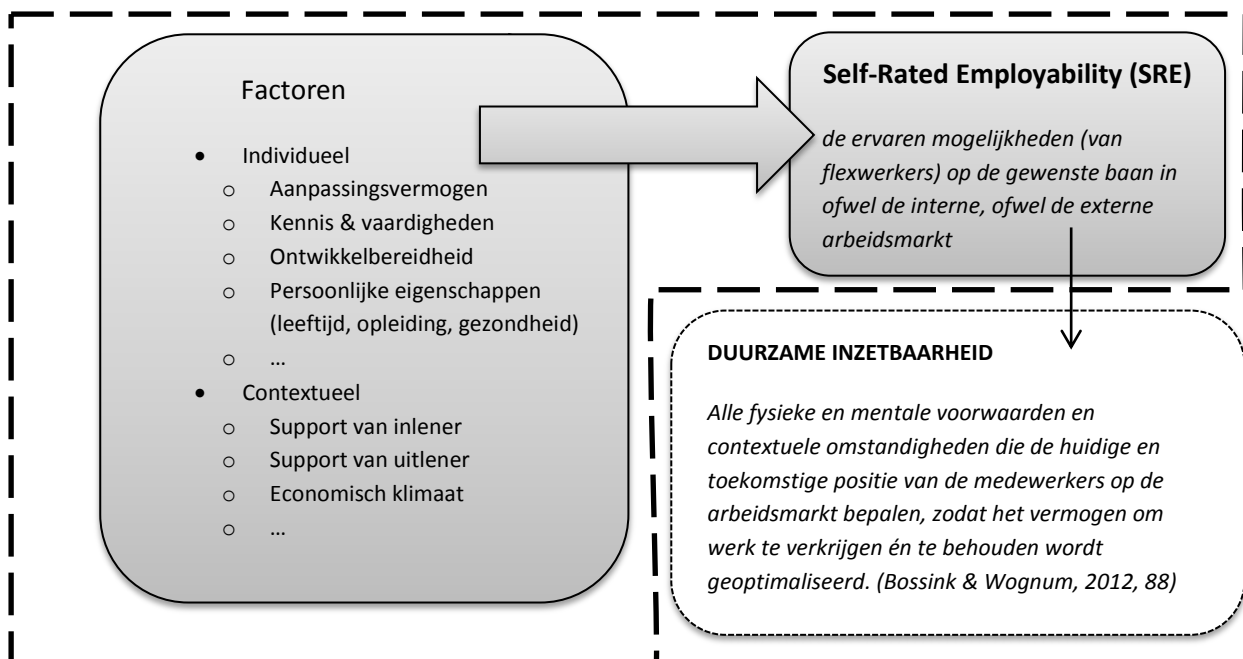
In zijn algemeenheid is het echter vanuit de gedachte van een transactionele arbeidsrelatie en de theorie van de de boundaryless career de verwachting dat de focus over het algemeen zal liggen op *external quantitative SRE*. 'External' omdat te weinig investeringen in de flexwerker leiden tot minder commitment en dus de focus op een andere organisatie (De Cuyper & De Witte, 2011). 'Quantative' vanuit de baanonzekerheid die gelinkt is aan flexibele arbeid met de verwachting dat het überhaupt hebben van een baan belangrijker is dan een baan met waarde.

### 2.3.3 Onderzoeksmodel

De behandelde theorie en de opgestelde theoretische verwachtingen zijn in onderstaand model samengevat.

In het onderzoeksmodel worden verschillende factoren die perceived of self-rated employability beïnvloeden benoemd. Door de open insteek van dit onderzoek is er echter ook ruimte voor factoren die de respondenten aandragen. SRE wordt hierbij gezien als mogelijke voorspeller voor duurzame inzetbaarheid. De focus ligt echter op de relatie tussen de factoren en SRE.

*Figuur 2.3 Onderzoeksmodel*





## 3. Methode

---

In de volgende paragrafen zal de onderzoeksmethode van deze scriptie uitgelegd en verantwoord worden. Ten eerste wordt het onderzoeksperspectief van dit onderzoek besproken (3.1) om vervolgens in te gaan op de manier van dataverzameling (3.2). Hierop aansluitend zullen methodologische keuzes met betrekking tot respondenten selectie (3.3) en data-analyse (3.4) worden toegelicht. Tot slot zal middels een analyse van de validiteit en betrouwbaarheid van deze methode de algemene kwaliteit van het onderzoek worden besproken (3.5).

### 3.1 Onderzoeksperspectief

Er is in dit onderzoek gekozen voor een kwalitatieve, interpretatieve onderzoeksmethode. Vanuit een sociaal constructivistisch perspectief wordt in dit onderzoek door middel van kwalitatief onderzoek betekenis gegeven aan concepten als employability en flexibiliteit. De voornaamste reden voor een kwalitatieve methode is dat dit onderzoek geen objectieve vorm van inzetbaarheid meet. Zoals in de vraagstelling staat geformuleerd betreft het de mate van *ervaren* inzetbaarheid en de factoren die de respondenten hierbij belangrijk achten. Een hoog explorerend gehalte is hierbij aanwezig omdat bij voorbaat nog niet volledig duidelijk was welke factoren in deze context een rol spelen. De aard van de vraag- en doelstelling zijn bepalend voor het onderzoeksperspectief (Noor, 2008) en het explorerende gehalte van deze aspecten pleit voor kwalitatief onderzoek (Boeije, 2005). De inzichten waar in de doelstelling over gesproken wordt komen voort uit een sociale constructie van de respondenten, in plaats van dat deze objectief meetbaar zijn. Het feit dat iemands perceptie van de werkelijkheid meer betekenis geeft dan een objectieve vorm van werkelijkheid is daarbij het uitgangspunt (McLean Parks et al., 1998) Het is bovendien niet de bedoeling objectieve waarheden, significante cijfers of bestaande correlaties te achterhalen of om de frequentie van bepaalde antwoorden te meten. Hiervoor is een kwantitatieve methode meer geschikt.

Naast deze uiteenzetting van een onderzoeksperspectief is de positie van de onderzoeker en diens onderzoeksfocus tevens bepalend voor de methode (Deetz, 2000). De positie van de onderzoeker is er namelijk één die zich midden in de organisatie bevindt. Dit en het creëren en vergelijken van sociaal geconstrueerde waarheden die specifiek zijn voor een bepaalde kleine groep pleiten vanuit de paradigma theorie van Deetz (2000) voor een *local/emergent* positie. Dit wil zeggen dat onderzoek plaatsvindt in zoveel mogelijk direct contact met respondenten en met zo min mogelijk verwachtingen om op deze manier open antwoorden te verkrijgen vanuit de respondenten zelf. Dit in vergelijking met de *elite-a priori* positie waarin een theorie gedreven onderzoek universaliteit en generaliseerbaarheid claimt (Deetz, 2000). Afhankelijk van de focus op ofwel consensus, ofwel descensus ontstaat respectievelijk een interpretatieve of kritische studie (Deetz, 2000). Het explorerende, interpretatieve gehalte en het ogenschijnlijk gebrek aan tegenstrijdige belangen maakt dit onderzoek consensus gefocust en dus interpretatief.

Samengevat is er in deze scriptie sprake van een kwalitatief, interpretatief onderzoek. De kwalitatieve invalshoek van dit onderzoek komt voort uit het exploratieve gehalte van de vraagstelling en de focus op percepties van de waarheid. Betekenisgeving staat hierbij centraal.

### 3.2 Dataverzameling

Bij een kwalitatief interpretatief onderzoek past over het algemeen een semigestructureerde manier van het verrichten onderzoek (Van Der Velde et al., 2004). Een voordeel van deze semigestructureerde aanpak behelst het feit dat het heroverweging mogelijk maakt (Silverman, 2010). In dit onderzoek was het daarom mogelijk om gedurende het onderzoek de topiclijst van de interviews op enkele punten aan te passen om vragen uiteindelijk meer begrijpelijk te kunnen stellen. Het tijdsverschil tussen de verschillende interview maakte deze tussentijdse aanpassingen mogelijk.

De data is verzameld door middel van zestien semigestructureerde interviews. Semigestructureerde interviews worden over het algemeen gekenmerkt door vooraf bepaalde topics en algemene vragen (Boeije, 2005), zo ook in dit onderzoek. Noch wordt er vastgehouden aan een vastgestelde vragenlijst, noch wordt alles opengelaten. De topics zijn opgesteld met behulp van de kernconcepten van het theoretisch kader (zie bijlage B en C). De invulling en mate van importantie van deze topics kan vervolgens per respondent verschillen.

Door middel van de topics en een paar voorbeeldvragen was het mogelijk de theoretische begrippen te operationaliseren. Zo is er bijvoorbeeld voor gekozen om niet letterlijk te vragen naar de 'ervaren inzetbaarheid', maar naar de ervaren kansen op een baanbehoud of een andere baan. Er is hierbij expliciet onderscheid gemaakt tussen de interne en externe arbeidsmarkt door te vragen naar respectievelijk de ervaren kansen binnen en buiten de huidige organisatie. Een vervolgvraag op deze vraag ging altijd in op de reden waarom dit het antwoord als dusdanig werd gegeven. 'Wat maakt dat u dat zegt?' of 'Waarom geeft u dit antwoord?' Het doel hierbij was dat de respondenten dan zelf factoren zouden noemen die in hun ogen hun employability, ofwel kansen op de arbeidsmarkt, beïnvloeden. Vaak deden zij dit en kon er worden doorgevraagd op de genoemde factoren. In de paar gevallen dat dit niet perfect werkte droeg de onderzoeker enkele factoren aan. Als de rol van MeursWerkt bijvoorbeeld niet werd genoemd werd hier altijd naar gevraagd, maar vaak noemden zij dit zelf al.

Een voordeel van deze semigestructureerde interviews is dan ook dat het de respondenten de mogelijkheid verschaft een begrip of concept zelf te noemen of aan te dragen. In dit onderzoek is dit relevant omdat een factor die ze zelf noemen meer betekenis heeft dan een factor waar letterlijk naar wordt gevraagd. Het behouden van balans tussen openheid en sturing vraagt echter wel oplettendheid van de onderzoeker. Openheid is goed, maar afdwaling van het onderwerp is onwenselijk. Het is daarom zaak dat de onderzoeker bijstuurt bij minder relevante thema's en doorvraagt op relevante thema's (Boeije, 2005). De onderzoeker bepaalt vervolgens wanneer hij alle thema's goed doorsproken acht om vervolgens te beslissen het interview te beëindigen.

Gemiddeld genomen duurden de interviews vijftig minuten met uitschieters richting het half uur en naar een uur en een kwartier. De interviews hebben bijna allemaal plaatsgevonden op een rustige plek bij de inlenende organisatie of een nabijgelegen café/restaurant. Bij elk interview is vooraf gevraagd of opnemen middels een recorder was toegestaan en dit was altijd het geval. Zowel in de online uitnodiging als in de daadwerkelijke introductie van het interview werd het doel van het interview vastgesteld en de anonimiteit van de respondent benadrukt. De letterlijk uitgewerkte interviews zijn uiteindelijk terug gestuurd naar de respondenten om ze in de gelegenheid te stellen de inhoud te controleren, zogenaamde, 'member checks' (Boeije, 2005).

Mogelijke misverstanden of verkeerde interpretaties konden zodoende nog uit de data worden verwijderd.

Grofweg zijn er in de dataverzameling van dit onderzoek twee fases te onderscheiden. In de eerste fase zijn allereerst twee HR consultants van MeursWerkt, en vervolgens twee flexwerkers geïnterviewd. Na deze fase heeft het onderzoek noodgedwongen anderhalve maand stilgelegen. Deze periode heeft het echter wel mogelijk gemaakt de al vroeg verkregen data tussentijds te analyseren en deze informatie te gebruiken voor de resterende twaalf interviews (Silverman, 2010)

### 3.3 Selectie respondenten

Er zijn in dit onderzoek twee soorten respondenten te distingueren, flexwerkers en HR consultants, allen werkzaam voor MeursWerkt. De focus van dit onderzoek ligt bij de percepties van flexwerkers met betrekking tot hun inzetbaarheid en deze groep vormt met veertien respondenten daarom de overgrote meerderheid. Om echter diepere betekenis te kunnen geven aan het HR beleid van MeursWerkt en de rol die deze organisatie speelt in relatie tot duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers, is er voor gekozen tevens twee HR consultants te interviewen. Er werken bij MeursWerkt in totaal vier HR consultants, waarvan de helft derhalve is meegenomen in dit onderzoek.

Omdat de onderzoeker een onderzoeksstage liep bij MeursWerkt was het selecteren van respondenten gemakkelijk. Er werd toegang verschaft tot de benodigde gegevens en door de connectie met de organisatie waren respondenten snel geneigd toe te zeggen voor een interview. Dit gold voor zowel de flexwerkers als de HR consultants.

Voor de selectie van de flexwerkers is er gebruik gemaakt van een aantal criteria. Enerzijds dragen deze criteria zorg voor een evenredige afspiegeling van het personeelsbestand met betrekking tot bijvoorbeeld geslacht. Anderzijds is in deze criteria de aanwezigheid van de genoemde theoretische factoren (opleiding, leeftijd) gewaarborgd. Om nog enige congruentie tussen de respondenten te creëren en uiteindelijk iets zinnigs te kunnen zeggen over de inlenende organisatie is er voor gekozen om slechts gebruik te maken van twee organisaties. De criteria en factoren zijn in onderstaande tabel (3.1) schematisch weergegeven.

Tabel 3.1, Selectie respondenten (flexwerkers) op basis van factoren

<b>Contextueel</b>			
<i>Organisatie</i>	8 organisatie X	6 organisatie Y	
<b>Individueel</b>			
<i>Leeftijd</i>	6 jong (<31)	4 midden (31-45)	4 oud (45>)
<i>Geslacht</i>	7 mannen	7 vrouwen	
<i>Opleiding</i>	6 hoog (WO of HBO)	8 laag (MBO of anders)	

De drie gekozen leeftijdscategorieën zijn afgeleid van verscheidene literatuur omtrent levensfasebewust personeelsbeleid, terug te vinden in het theoretisch kader (Allen & Meyer, 1993; Pogson et al., 2003). Er is gekozen voor grotere groep aan jongere respondenten, omdat dit een adequaat beeld geeft van het personeelsbestand van MeursWerkt.

De veertien respondenten zijn niet op basis van eventuele persoonlijke preferenties, maar op basis van bovenstaande factoren en verder op willekeur geselecteerd. De twee HR

consultants van MeursWerkt zijn zonder achterliggende ideeën en tevens op willekeur gekozen, ervan uitgaande dat dit niet relevant zou zijn voor de uitkomsten.

### 3.4 Data-Analyse

Alle interviews zijn opgenomen met een recorder en vervolgens letterlijk overgenomen in Word. Na de eventuele 'member checks' zijn de documenten vervolgens met behulp van programma *NVIVO 10* gecodeerd en derhalve geanalyseerd. Al naar gelang de eerder genoemde fasering van de dataverzameling was er tevens ruimte voor verschillende fases in de analyse. Na de eerste vier interviews zijn de relevante citaten uit deze gesprekken op een open manier gedoceerd. De vele codes die hieruit ontstonden vormden een goede weerspiegeling van de letterlijke citaten. Uiteindelijk nadat ook de andere interviews waren afgenomen zijn alle codes opnieuw onder gedeeld, nu vanuit een koppeling naar de kernconcepten van het onderzoek en de topics uit de topiclijst. De kernconcepten en de topics vormen hieruit voortvloeiend over het algemeen de *hoofdcodes*, waarna de *subcodes* worden samengesteld door de verschillende besproken onderwerpen met betrekking tot deze concepten. Voorbeelden van een hoofdcodes is het *psychologisch contract*, waarbij *commitment* een subcode is.

### 3.5 Kwaliteit

De kwaliteit van een wetenschappelijk onderzoek wordt grofweg bepaald door twee indicatoren, namelijk betrouwbaarheid en validiteit. Deze concepten worden in kwalitatief onderzoek voornamelijk bepaald door *navolgbaarheid*, *overdraagbaarheid* en *aannemelijkheid* van het onderzoek (Van Thiel, 2007).

#### *Betrouwbaarheid*

Een goed wetenschappelijk onderzoek dient herhaalbaar te zijn (Van der Velde et al., 2004). Dat wil zeggen dat het onder dezelfde omstandigheden met dezelfde meetinstrumenten een zelfde uitkomst moet hebben, ook al wordt het onderzoek door een ander uitgevoerd. Dit betekent dat beïnvloeding van toevalligheden of onsystematische fouten tot een minimum beperkt moet worden (Boeije, 2005), hierbij genoteerd dat bepaalde toevalligheden of onsystematische fouten onvermijdelijk zijn. In kwalitatief onderzoek ontstaan deze onsystematische aspecten sneller dan bij kwantitatief onderzoek omdat een deel van de analyse zich afspeelt in het hoofd van de onderzoeker (VanThiel, 2007). Het is daarom van importantie gebruik te maken van methoden van dataverzameling die voor een bepaalde mate van *standaardisatie* en dus betrouwbaarheid van het onderzoek zorgen. Het opstellen van een topiclijst, het letterlijk overnemen van de interviews en het systematisch coderen van de data zijn in dit onderzoek voorbeelden van methodische keuzes die enige standaardisatie bewerkstelligen. Ook de eerder genoemde 'member checks' dragen bij aan een hogere betrouwbaarheid, omdat de respondenten foutief overgekomen informatie eventueel nog kunnen corrigeren. Dit is eenmalig voorgekomen.

In een kwalitatief onderzoek als deze speelt *navolgbaarheid* een belangrijke rol als indicator van betrouwbaarheid (Van Thiel, 2007). Het is hierbij van belang keuzes te documenteren en af te stemmen met andere onderzoekers, experts en studie objecten. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de input van studiegenoten door middel van coreferaten en van begeleiders vanuit de Universiteit Utrecht en MeursWerkt door regelmatige bijeenkomsten. De 'member checks' omhelzen de eventuele feedback van de respondenten.

### *Validiteit*

De validiteit van een onderzoek gaat in op de kwestie of er gemeten/verklaard wordt wat er daadwerkelijk beoogd wordt (Boeije, 2005; Van Der Velde et al., 2004). Er wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen interne en externe validiteit.

Interne validiteit betreft de kwaliteit van de dataverzameling en de data-analyse, cq het onderzoek opzichzelf. Bij kwalitatief onderzoek zijn *aannemelijkheid* en *geldigheid* kernaspecten van de interne kwaliteit (Van Thiel, 2007). In elk onderzoek zijn er factoren die deze validiteit kunnen versterken of bedreigen. Het is daarom zaak de versterkende factoren te benutten en de mogelijke bedreigingen in te perken. Een dergelijke factor die zowel versterkend als bedreigend kan werken voor een onderzoek is betrokkenheid (Boeije, 2005) Zo voerde de onderzoeker bijvoorbeeld voor de afgelopen zes maanden het onderzoek uit als een betaalde stagiair bij MeursWerkt, waarmee hij betrokken raakte bij de organisatie. Betrokkenheid kan de validiteit van het onderzoek versterken, maar ook bedreigen. Aan de ene kant creëert betrokkenheid gemakkelijke ingangen voor het benaderen van respondenten en vergroot het diens openheid in interviews (Boeije, 2005). Aan de andere kant echter kan het de objectiviteit van de onderzoeker beïnvloeden omdat deze geen buitenstaander meer is. Interpretaties van de resultaten kunnen zodoende op een bepaalde manier gekleurd worden. Het is daarom belangrijk een balans te vinden in het kader van betrokkenheid. Door een beperkt mate van inhoudelijk contact met de begeleiding vanuit MeursWerkt, de 'member checks' met de respondenten en het gebruik van medestudenten als sparringpartner is geprobeerd dit in te dekken (Van Thiel, 2007).

Voor een extern valide onderzoek moet er tot slot sprake zijn van overdraagbaarheid en generaliseerbaarheid. Wellicht een zwakte van dit onderzoek is dat het zich focust op een zeer specifieke groep: werknemers van MeursWerkt die langdurig flex zijn bij twee grote organisaties in de financiële dienstverlening. Vandaar dat met betrekking tot generaliseerbaarheid de focus zal liggen op theoretische of inhoudelijke generalisatie ten opzichte van statistische generalisatie. Het zijn dan vooral de theoretische inzichten die relevant zijn en die kunnen worden toegepast en getoetst in (kwantitatief) vervolgonderzoek (Boeije, 2005).

## 4. Resultaten

---

Op basis van de deelvragen en de theoretische concepten worden de geanalyseerde data in dit hoofdstuk gepresenteerd. Op een overzichtelijke manier is weergegeven hoe de respondenten betekenis geven aan de kernconcepten van dit onderzoek. Belangrijk om nogmaals te noemen is dat er twee soorten respondenten aan bod komen, de flexwerker en de HR consultant. Deze twee groepen worden in dit hoofdstuk niet expliciet gescheiden, maar indien relevant per thema behandeld. In dit hoofdstuk wordt ook niet stilgestaan bij een interpretatie van eventuele verschillen, noch zullen er verdere interpretaties worden gemaakt. Dit zal wel gebeuren in het hieropvolgende hoofdstuk, waar met behulp van theoretische onderbouwing betekenis gegeven wordt aan de resultaten.

Allereerst wordt in 4.1 de flexwerker en zijn positie in relatie tot zowel de inlenende organisatie als die tot MeursWerkt onder de loep gelegd. Vervolgens zullen in 4.2 de inzetbaarheid, ofwel de ervaren kansen, en de focus van die ervaren kansen aan bod komen. In 4.3 worden tot slot op volgorde van importantie de factoren behandeld die volgens flexwerkers van invloed zijn op deze gepercipieerde inzetbaarheid.

### 4.1 De 'flexwerker'

Ondanks veel overeenkomsten blijken de respondenten op veel vlakken grote verscheidenheid te tonen. Het werk wat ze doen is met elkaar te vergelijken. Alle respondenten werken voor organisatie X of Y op een administratieve afdeling of een contact center. Hier voeren zij soortgelijke werkzaamheden uit voor een soortgelijk loon. Ook zijn alle respondenten minimaal drie en een half jaar werkzaam bij de inlenende organisatie. Ze bevinden zich in de zogenaamde fase C waarin ze een flexibel contract voor onbepaalde tijd hebben. De achtergrond van de respondenten is echter wel zeer divers. Dit is relevant omdat verscheidenheid in leeftijd, geslacht, opleiding en persoonlijke achtergrond verschillende attitudes en ambities bewerkstelligen. Dit zorgt in dit onderzoek logischerwijs voor veel verschillende antwoorden. Waar respondent 1 aangeeft de huidige positie te koesteren in verband met persoonlijke voorkeuren, levensfase en privé omstandigheden geeft respondent 4 aan de flexbaan als iets tijdelijks te ervaren. De HR consultants van MeursWerkt erkennen eveneens deze diversiteit en benadrukken het belang van een persoonlijke benadering in hun werk.

*Het blijft voor ons als HR consultant echt mensenwerk. Iedere persoon heeft een andere benadering nodig. Diegene op de postkamer of die van vermogensbeheer, je moet je inleven en zelf dus ook flexibel zijn. – Respondent 16 (HR consultant)*

De redenen die respondenten aangeven voor het werken op flexibele basis is een voorbeeld van een onderwerp waar de meningen sterk over verschillen.

#### 4.1.1 Keuze voor flex

Opleiding is bij de keuze voor een flexibele arbeidsrelatie een veelvoorkomende factor Hoger opgeleiden (HBO/WO) geven over het algemeen aan de huidige baan als iets tijdelijks te zien of als een manier om een ander doeleinde te realiseren. Een voorbeeld is respondent 3 die door zijn werk bij organisatie X zichzelf financieel, doch vooral planmatig in staat stelt een academisch onderzoek te doen.

*Toen heb ik besloten om een functie onder mijn niveau te nemen, ik ben academicus, een econoom. Om toch een functie onder mijn niveau te nemen, dus geen management functie maar een uitvoerende taak bij organisatie X om zo geen gezeur aan mijn hoofd te hebben als ik thuis kom. Zodat ik mij volledig kan richten op mijn project. – Respondent 3*

Aan de andere kant hebben respondenten die een lagere opleiding hebben genoten voornamelijk gekozen voor flex als iets wat toevallig op hun pad kwam. Dat deze baan op flexibele basis was deed bij deze keuze veelal niet terzake. Het überhaupt bezitten van een baan is belangrijk boven alles.

*Ik heb ook wel open sollicitaties verstuurd, maar ik was toen net gestopt met school. Ik dacht gewoon de eerste de beste plek waar ik aan de slag kan pak ik gewoon. – Respondent 1*

Vooraf jongere medewerkers (<31) geven aan dat flexwerken een bewuste keuze is geweest. Ze geven te kennen dat flexwerk hen de mogelijkheid verschaft er een studie naast te doen. Zo geeft een jonge respondent aan dat zij als flexer werkt om relevante werkervaring op te doen en haar studie te kunnen betalen. Een dergelijke redenering staat tegenover de motivatie van een oudere respondent die na een lange carrière nu voornamelijk zijn hypotheek wil afbetalen en plezier wil hebben in zijn werk. Het feit dat dit middels een flexbaan is, maakt in dit geval dan niet uit. Van de respondenten uit de middencategorie (31-45) lijkt het dat het grootste deel van de respondenten uit deze leeftijdsgroep flexwerk niet 'bewust' heeft gekozen, maar het doet uit noodzaak en bij gebrek aan betere opties.

*Nou als je toen tegen me had gezegd, joh je zit over vijf jaar nog te flexen dan had ik dat eigenlijk niet verwacht. Ik kon toen via een tijdelijk flexcontract naar binnen. En ja ik ben 40 en toch wat meer van de oude stempel. Je komt tijdelijk ergens binnen en na verloop van tijd zal dat wel een vast contract worden, maar ja we zijn al weer ruim vijf jaar verder. – Respondent 4*

In bovenstaand citaat wordt tevens verwezen naar de afwezigheid van een vast contract. De HR consultants geven echter aan wel degelijk met een vast contract te werken. Door middel van een vast contract hoopt MeursWerkt de werknemer toch enige werkzekerheid te kunnen bieden. Ze komen niet direct in aanmerking voor een vast contract bij de inlenende organisatie, maar omdat de organisatie ze toch langer wil houden wordt MeursWerkt ingeschakeld. Door middel van een vast contract hoopt MeursWerkt de werknemer toch enige zekerheid te kunnen bieden.

*Onze mensen zijn wel echt gemotiveerder denk ik. Echt omdat ze een vast contract hebben denk ik, ja. Dat geeft toch het gevoel van enige zekerheid. Ik hoor toch echt ergens bij. Ik kan echt wat en ik geloof in mezelf. – Respondent 15 (HR Consultant)*

Veel respondenten zetten hun vraagtekens bij dit concept van werkzekerheid. Daarover meer in 4.2.1. Door de driehoeksverhouding waarin de flexwerker zich bevindt en de verschillende percepties van werkzekerheid blijken de termen werkzekerheid, werkgeverschap en een vast contract onduidelijk fenomenen. Welke organisatie wordt ervaren als de werkgever verschilt dan ook per respondent. MeursWerkt wordt veelal niet gezien als werkgever al weten de respondenten dat ze formeel op de loonlijst van het bedrijf uit Zeist staan.

*Ja ik ben één keer in Zeist geweest, bij een kennismaking, maar ja ik ben natuurlijk elke dag hier en ik heb mijn gesprekken met mensen hier. Ja dat is niet iets naar Meurs & Molijn toe,*

*maar dat is gewoon hoe het voelt en dan voelt organisatie X meer als mijn werkgever.*  
– Respondent 10

#### 4.1.2 Flex in de inlenende organisatie

De inlenende organisatie vormt blijkbaar veelal de ‘gevoelsmatige’ werkgever. Dit komt omdat respondenten hun dagelijkse werkzaamheden bij de inlenende organisatie uitvoeren en niet op het kantoor van MeursWerkt in Zeist. Vooral de medewerkers van organisatie X geven aan deze organisatie als hun werkgever te ervaren. Bij het omschrijven van collega’s wordt er dus niet gesproken over de mensen van MeursWerkt, maar van werknemers van respectievelijk organisatie X of Y. Beide organisaties maken veel gebruik van flexwerkers en er zijn zelfs afdelingen waar meer flexwerkers werkzaam zijn dan vast personeel. Veel respondenten werken op een afdeling waar ongeveer de helft van de medewerkers bestaat uit verschillende soorten flexers. Door de reorganisaties die er bij zowel organisatie X als Y plaats vinden lijkt flex nog groter te worden. Deze verschillende reorganisaties kunnen flex op verschillende manieren treffen, aldus de respondenten. Aan de ene kant ben je als flexwerker kwetsbaar en staat je baan op de tocht. Aan de andere kant verschuift de positie van flex in de organisatie in de zin dat deze dominantier wordt. Een steeds groter aandeel van de werknemers bevindt zich in de flexibele schil en de reorganisaties worden dan ook niet altijd als negatief ervaren. Sommige reorganisaties zoals deze bij organisatie Y op een specifiek kantoor zullen volgens enkelen een heviger effect hebben voor de vaste medewerkers en de kansen voor de flexwerker niet per se ten slechte komen.

*Maar nu met de reorganisatie ben je wel blij dat je flexer bent. Je valt buiten de reorganisatie en zo heb je toch nog wel een beetje baanzekerheid zolang ze je nodig hebben. Maar ja dat wist je al, dus je hebt geen onnodige stress en dat soort dingen aan je hoofd.”* - Respondent 2

In het kader van kansen binnen de interne arbeidsmarkt, hiermee wordt dus organisatie X of Y bedoeld, zien de respondenten niet eenduidig voordelen voor de vaste medewerkers ten opzichte van hun eigen kansen op baanbehoud. Wel erkennen ze dat het solliciteren op nieuwe betere functies voor hen zelf lastiger is. Als externe kracht mogen ze vaak niet, of pas in een late fase, solliciteren op interne functies.

*Het is natuurlijk niet fijn dat je als externe kracht niet op interne vacatures kan reageren. Ik zie nu ook wel dat het aantal vacatures licht aan het stijgen is. Maar ik moet toch sowieso altijd wachten tot de vacature extern wordt geplaatst. Dus in die zin word je wel, ja daarmee merk je wel dat je een externe kracht bent.* - Respondent 4

De support van de inlenende organisatie blijkt per organisatie te verschillen. Waar de respondenten van organisatie X aangeven dat er weinig onderscheid wordt gemaakt tussen flex en vast op de werkvloer ligt dit anders voor de respondenten van organisatie Y.

*Zij hebben jaarlijks een OV chipkaart, ze hebben een bonus en winstdeling. Ja voor ons is het gewoon, je hebt gewerkt en je krijgt betaald. Ik krijg per dag 1,44 voor reiskosten, maar dat valt sowieso hoger uit. En als je dat een hele maand lang doet, of een heel jaar. Dat scheelt wel. Dus wat dat betreft staat er meer op het spel voor hun dan voor ons. Maar ja aan de andere kant, als ik dan kijk op de afdeling, ze krijgen gewoon betaald om te zitten. Het is raar maar echt waar.* – Respondent 7



Bovendien heerst er bij sommigen onvrede over de intensiteit waarmee de medewerkers hun werkzaamheden uitvoeren. Zoals ook in bovenstaand citaat ook wordt aangegeven hebben veel respondenten het idee dat zij meer prestaties moeten leveren dan vaste medewerkers en dus ook harder werken. Zij moeten zichzelf bewijzen om hun positie in de organisatie te verstevigen, waar dit minder aan de orde is voor vaste medewerkers die een bepaalde mate van werkzekerheid genieten. Inzetbaarheid is hierbij een middel om uiteindelijk werkzekerheid.

## 4.2 Ervaren kansen op de arbeidsmarkt

Over het algemeen ervaren de respondenten hun kansen op zowel de interne als de externe arbeidsmarkt beperkt. Huidige werkzekerheid is hierbij een belangrijke indicator voor inzetbaarheid (4.2.1). In deze paragraaf zal verder aan bod komen welke betekenis de respondenten geven aan het concept 'inzetbaarheid' (4.2.2) om hieruit voortvloeiend de focus van deze inzetbaarheid (4.2.3) te bepalen.

### 4.2.1 Werkzekerheid

Ruim meer dan de helft van de respondenten geeft aan een hoge mate van baanonzekerheid te ervaren. Dat dit inherent is aan flexwerk wordt hierbij erkend en sommigen geven zelfs aan dat het went. Vervelend blijft de onzekerheid echter wel.

*Dat voelt gewoon waardeloos natuurlijk. Nu hebben ze wel gezegd dat ze je waarschijnlijk willen houden tot het eind van het jaar in ieder geval. Maar ja je weet het niet. Aan de ene kant zou je denken, het was maar drie maanden en het duurt al meer dan een jaar, maar aan de andere kant ja, wat kan je er van zeggen. – Respondent 6*

Ondanks het feit dat veel respondenten aangeven in baanonzekerheid te leven, zijn er ook respondenten die enige vorm van werkzekerheid ervaren. Een aantekening is dat dit voornamelijk geldt voor de respondenten van organisatie X en niet zozeer voor de mensen van organisatie Y. Zij baseren dit gevoel van een bepaalde mate van zekerheid voornamelijk op het feit dat ze een goede relatie hebben met hun leidinggevende die hen enige hoop doet koesteren.

*Ja, lastig. Ik heb net in november een nieuwe manager en hij zegt wel dat ik goed zit, maar ik weet ook weer niet hoe ik er over een half jaar voor sta. Voor mij is het gewoon mijn kans. Ik zeg nu wel 80 %, maar dat kan over een half jaar anders zijn. Maar ja, als ik gewoon mijn best blijf doen. – Respondent 9*

Ook de structurele rol die flex krijgt binnen de organisatie, in dit geval organisatie X, kan perspectief bieden. Werkzekerheid kan vanuit dit standpunt gecombineerd worden met flexibiliteit.

*Je ziet dat flexkrachten structureel ingezet worden en niet meer tijdelijk om een piekje op te vangen. Ja ik denk dat je dan krijgt dat je ook dan meer gaat investeren in je flexkrachten. Dingen als duurzame ontwikkeling, employability. Dus ik denk dat dat langzaam wel naar elkaar toegroeit. Het onderscheid tussen vast en flex dat gaat wel vervagen denk ik. – Respondent 4*

Het feit dat MeursWerkt een fase C contract aanbiedt dat bepaalde eigenschappen van een vast contract omhelst speelt echter, zoals eerder vermeld, geen grote rol. Integendeel. Veel flexwerkers geven aan juist onzekerheid te ervaren door de constructie van MeursWerkt. Als het

werk ophoudt, dan gaat MeursWerkt niet op zoek naar iets nieuws voor de flexwerker, iets wat andere uitzendorganisaties wel doen.

*Ik moet ervoor zorgen dat ik over drie maanden weer een project heb waar ik in kan doorrollen en met de constructie van Meurs & Molijn merk je wel dat je vanuit hun daar weinig ondersteuning in krijgt, dus je bent wel veel meer op je zelf aangewezen. Wat dat betreft zie ik wel een verschil ja, met de reguliere uitzendbureaus. – Respondent 13*

Ondanks de positieve tendens die sommigen erkennen als het gaat om de positie van de flexwerker en de wellicht toenemende mate van werkzekerheid blijven veel respondenten sceptisch over hun kansen op de arbeidsmarkt. Ten opzichte van vaste medewerkers ervaren ze minder kansen op groei binnen de eigen organisatie en ook buiten de eigen organisatie ervaren ze zich overwegend minder inzetbaar. Baanonzekerheid maakt het vanuit dit oogpunt belangrijk om te werken aan inzetbaarheid.

*Ja. Je bent totaal afhankelijk van wat het bestuur wil en wat het bestuur denkt. Daarom is het handig dat als je breed geïntereerd bent je dan breed ingezet kan worden. Als het dan bij een afdeling ophoudt dat je dan naar een andere kan of gewoon naar organisatie X kan gaan. En daar ben je zelf verantwoordelijk voor. – Respondent 2*

*Ja ik zelf denk wel dat er geen toekomst hier ligt. Daarom ben ik nu bezig met een employabilitybudget van Meurs & Molijn. – Respondent 6*

#### 4.2.2 De betekenis van (duurzame) inzetbaarheid

Inzetbaarheid of employability is in de theorie omschreven als de mogelijkheid om een baan te houden of er een te verkrijgen en is derhalve als dusdanig geoperationaliseerd richting de interviews. Door de semi-gestructureerde aard van de interviews is het begrip employability of inzetbaarheid in sommige gevallen echter ook letterlijk aangedragen door sommige respondenten. Zij zijn dan expliciet bezig met werken aan hun inzetbaarheid. Een enkeling geeft zelfs aan inzetbaarheid te ervaren als het beïnvloeden van je toekomstige positie op de arbeidsmarkt.

*Dat is gewoon werken aan een bepaald aantal punten waarvan je weet dat ze wat minder zijn zodat je daar een sterk punt van kan maken. Dat is voor mij werken aan je inzetbaarheid, want dan ben je ook een stuk zekerder over jezelf. Op het moment dat je dan ergens anders binnenkomt dan kan je toch meer zeggen wat je kan. – Respondent 12*

*Nou dat je dus niet alleen kijkt naar wat je nu doet, maar dat je ook een stap vooruit kan kijken. Dus niet alleen maar waar sta ik nu? Maar ook waar sta ik over een half jaar of over twee jaar. Hoe zou je je op de lange termijn willen ontwikkelen? – Respondent 4*

Ontwikkeling staat centraal in het formuleren van inzetbaarheid. Een hoge mate van inzetbaarheid wordt gevormd door een hoge mate van ontwikkelde kennis en vaardigheden. Deze definitie wordt gedeeld met de HR consultants van MeursWerkt. Ontwikkeling staat centraal en dan met name de structurele aard ervan. Dat je met het oog op de toekomst gedurende je hele arbeidsleven bij blijft leren.

*Ja bijblijven, en blijven ontwikkelen. Kennis en dan als tweede ja ontwikkeling. Jezelf kunnen ontwikkelen. In staat zijn om jezelf te ontwikkelen. – Respondent 2*

Dit geldt zowel voor respondenten die zich focussen op de eigen organisatie, organisatie X of Y, als wel voor diegenen die hun kansen op de externe arbeidsmarkt willen vergroten. Over het algemeen richten de meeste respondenten zich echter op eerstgenoemde. In dit onderzoek blijkt dit verschil in focus belangrijk omdat factoren die van invloed zijn op gepercipieerde kansen binnen de eigen organisatie kunnen variëren ten opzichte van factoren die de ervaren externe mogelijkheden beïnvloeden.

#### 4.2.3 De focus van inzetbaarheid

De meeste respondenten geven aan zich niet eens per se te focussen op een specifieke arbeidsmarkt of op doorgroeien binnen of buiten de organisatie. Het überhaupt hebben van een baan is dan belangrijker dan groeien en hogerop komen. Als reden wordt vooral het huidige economische klimaat genoemd. In deze tijden mag men al blij zijn dat je een baan hebt, zeker bij gebrek aan een hoge opleiding.

*Ja, voor mij is dat het belangrijkste dat ik nu een baan heb. Het gaat mij er nu even niet om wat voor contract ik heb. Het gaat mij er om dat ik iedere maand mijn salaris binnen heb. – Respondent 1*

Slechts enkele respondenten geven aan bezig te zijn met ontwikkeling om in aanmerking te komen voor een betere baan. Deze mensen focussen zich voornamelijk op hun kansen bij de inlenende organisatie. Het feit dat ze plezier in hun werk hebben en een zekere mate van baantevredenheid ervaren, maakt dat ze dit antwoord geven. Ze hebben plezier in hun werk, waarbij leuke omgang met collega's ook een belangrijke rol speelt.

*Ik weet het niet. Ik vind de sfeer hier gewoon fijn. Het ligt ook gewoon aan mijn collega's en het werk wat ik hier doe. Het is wel, ja ik vind dit persoonlijk gewoon leuk. Maar ook om je team te sturen en je collega's, dat vind ik ook interessant. – Respondent 9*

Ondanks hun flexibele en vaak onzekere positie geven ze aan dat ze willen blijven werken bij de huidige organisatie om daar eventueel door te groeien binnen de organisatie. Het gebrek aan doorstroommogelijkheden voor flexwerkers wordt echter veelal wel erkend.

*Ik wil eigenlijk wel gewoon bij de bank<sup>1</sup> blijven ... Hopen dat ik verder kan komen qua schaal, maar op dit moment is het gewoon heel onzeker, omdat je ook te horen krijgt dat de vaste medewerkers weg moeten. – Respondent 9*

Ook zijn er veel respondenten die aangeven te conformeren met de plek die ze nu hebben. De ambitie reikt dan niet verder dan het hebben van een baan en een regelmatig inkomen. De onzekerheid van de baan wordt niet ontkend, maar wegens uiteenlopende redenen kijkt men vaak toch niet verder dan de eigen organisatie en de huidige situatie.

*Op dit moment is het sowieso moeilijk om een baan te vinden. Ook door de economie en zo. Dus ik denk eigenlijk dat op dit moment dat ik hier binnen zit, dat ik dan nog meer zekerheid heb dan daar buiten als ik zou gaan solliciteren. – Respondent 7*

---

<sup>1</sup> Organisatie X

Een beduidend kleiner aantal flexwerkers geeft aan bezig te zijn met hun kansen in andere organisaties. De tijdelijkheid van de huidige baan dwingt hen om verder te kijken dan de eigen organisatie. Bovendien zorgen de eerder vermelde reorganisaties er in sommige gevallen voor dat de onzekerheid alleen nog maar zal toenemen. Deze aangeduide onzekerheid maakt het voor hen 'noodzaak' om op zijn minst te oriënteren op iets anders.

*Ja je kan hier wel blijven focussen, wat op zich best zou kunnen. Maar kijk, er gaan er hier 800 mensen uit en meer dan 90 % van de mensen hier is meer gekwalificeerd voor dit werk dan ik, ja dan ben ik een beetje dom als ik mij daarop blijf focussen. – Respondent 6*

Daadwerkelijk solliciteren op andere functies gebeurt echter niet tot nauwelijks. Tot dusver blijft het voor veel mensen bij 'oriënteren'. Er is sprake van een combinatie van nadenken over de toekomst tegenover handelen op basis van korte termijn verwachtingen. Ze geven aan in principe wel iets anders te willen doen, maar zo lang ze hebben wat ze nu hebben vinden ze dat eigenlijk wel voldoende.

Een duidelijk toekomstbeeld hebben veel respondenten dan ook niet. Er lijkt sprake van een verschil tussen wat men zou willen (ambities) en wat men mogelijk acht (verwachtingen). Of dit dan binnen of buiten de organisatie is hangt voornamelijk af van de baantevredenheid bij de respondent. Respondenten die tevreden zijn met de baan die ze nu hebben geven allemaal aan dat ze zich focussen op hun kansen binnen de eigen organisatie geven aan wel tevreden zijn met de baan die ze nu hebben. Een aantal hoger opgeleide respondenten geeft daarbij aan zich te focussen op een betere baan of 'werk met waarde' zoals één het noemt.

*Doorgroeimogelijkheden zijn belangrijk. Werk waar je de waarde van inziet. Niet alleen naar de printer lopen en kopiëren voor anderen, maar echt invloed hebben op je werk. – Respondent 14*

Respondenten die minder tevreden zijn over hun baan zijn eerder geneigd ergens anders een baan te zoeken. Ook de baanonzekerheid waarin zij nu leven draagt bij aan een focus op andere organisaties. alhoewel zij niet allemaal aangeven zich te oriënteren op iets anders. Door een slechte arbeidsmarkt geven ze zichzelf meer kans op de plek waar ze nu zitten.

*Dus er zitten zo veel mensen op diezelfde markt en op diezelfde functies. Ja vanuit bedrijven is dat een luxe positie, dus ja dan moet je wel van hele goede huizen komen wil je daar tussen glippen. Ja dan is intern een stuk makkelijker! Ze kennen je naam. Ze kennen je gezicht. Ze weten wat ze aan je hebben. – Respondent 13*

De respondenten hebben klaarblijkelijk verschillende ambities met betrekking tot hun werk. In hoeverre ambities en reële verwachtingen overeenkomen zal in de volgende paragraaf aan bod komen.

#### 4.2.4 Toekomstbeeld (ambities vs. verwachtingen)

De huidige situatie is vanuit zowel een economisch als een politiek perspectief niet ideaal voor de flexwerker. Organisaties bezuinigen grootschalig en hele afdelingen worden geschrapt. Op individueel niveau ervaren flexwerkers dan sneller een slachtofferrol ten opzichte van het vaste

personeel. De arbeidsmarkt wordt steeds meer flexibel, maar toch hangt de toekomst van de flexwerker aan een zijden draadje.

*Kijk je bent vanaf dag één voorbereid op het feit dat je flexer bent en je baan dus nooit zeker is. – Respondent 5*

Desalniettemin is er een groep respondenten die aangeeft waarde te hechten aan doorstroommogelijkheden en een continue uitdaging belangrijk te vinden. Groeien binnen de organisatie en het behouden van 'werk met waarde' is bij deze groep een veelvoorkomende ambitie, ook al is de kans misschien klein. Het zijn vooral mensen met een hogere opleiding die dergelijke ambities met betrekking tot de lange termijn hebben.

*Ja ik heb wel nagedacht over wat ik graag zou willen zijn over een paar jaar. Senior medewerker hier bij organisatie Y. Dat je gewoon als senior wordt gezien en dat je mensen mag opleiden en dat mensen die hier nieuw op de afdeling komen, dat je die dan begeleidt. – Respondent 2*

*Doorgroeimogelijkheden zijn belangrijk. Werk waar je de waarde van inziet. Niet alleen naar de printer lopen en kopiëren voor anderen, maar echt invloed hebben op je werk. – Respondent 14*

Deze enthousiaste ambities worden echter vaak de kop ingedrukt door zogenaamde reële verwachtingen. Vacatures bij organisatie X of Y worden eerst intern geplaatst en flexers ervaren intern doorstromen momenteel daarom als zeer lastig. Wanneer de economie aantrekt en de bezuinigingen afnemen, zullen de kansen wel weer toenemen. Het is voor veel flexwerkers hopen dat ze nu kunnen blijven werken op dezelfde plek om vervolgens door te kunnen groeien. Het is daarom dus ook belangrijk om bezig te zijn met je ontwikkeling. Waar er nu geen kansen liggen, kunnen die over enkele jaren wederom ontstaan. Een flexwerker die zich niet heeft doorontwikkeld heeft dan een achterstand, omdat deze minder inzetbaar is.

*Als dadelijk de economie weer aantrekt en er komt meer ruimte, ja dan begin je wel met een achterstand ten opzichte van de mensen die wel hebben doorgewerkt en hebben gewerkt aan hun competenties om het maar even zo te noemen. – Respondent 13*

Om deze inzetbaarheid van de flexwerkers verder te onderzoeken is doorgevraagd naar de specifieke factoren die hier van invloed op zijn. Hieruit is een breed scala aan zowel persoonlijke als contextuele factoren voortgekomen. Deze factoren zullen al naar gelang importantie, lees meest genoemd door de respondenten, behandeld worden.

#### 4.3 Factoren

*Baanzekerheid ligt bij jezelf. – Respondent 11*

Volgens de meeste respondenten zijn persoonlijke eigenschappen, vaardigheden en competenties het meest belangrijk in het kader van kansen op de arbeidsmarkt, of wel inzetbaarheid. Verschillende persoonlijke factoren worden genoemd die kansen op de arbeidsmarkt beïnvloeden, positief dan wel negatief. Het gaat hierbij om zowel de interne als de externe arbeidsmarkt. Er worden echter ook veelvoudig contextuele factoren genoemd die men

van invloed acht De belangrijkste, ofwel meest genoemde factoren, zullen in deze paragraaf al naar gelang importantie aan bod komen. Achtereenvolgend zullen zodoende werkervaring (4.3.1), opleiding (4.3.2), kennis en vaardigheden (4.3.3), HR beleid MeursWerkt (4.3.4) leeftijd (4.3.5) en een intrinsieke motivatie tot ontwikkeling (4.3.6) aan behandeld worden om af te sluiten met enkele overige contextuele factoren (4.3.7)

#### 4.3.1 Werkervaring

Ervaring in het veld is volgens de meeste respondenten een belangrijke graadmeter voor kansen op de arbeidsmarkt. Als de respondenten gevraagd wordt een gradatie te maken in zaken die van invloed zijn op de kansen, dan eindigt 'werkervaring' veelal bovenaan de lijst. Zeker in het huidige economische klimaat denken de respondenten dat er bij werkgevers waarde wordt gehecht aan werkervaring ten opzichte van bijvoorbeeld een diploma. On-the-job learning wordt hierbij aangedragen als tegenhanger van een genoten opleiding.

*Heel veel dingen leer je niet uit boekjes, maar door gewoon met je poten in de modder gewoon te doen ... Ik heb flink wat goede werkervaringen in de buidel zitten, dus dat maakt jouw kansen op een leuke andere functie alleen maar groter denk ik. – Respondent 4*

*Nou ik denk dat als je een HBO medewerker hebt die geen werkervaring heeft tegenover een MBO'er die wel werkervaring heeft, dat die laatste wordt aangenomen. Want uiteindelijk, je papertje is alleen maar theorie. En de praktijk gaat er anders aan toe. Dus als je logisch gaat nadenken, ja dan denk ik dat zo. – Respondent 7*

Werkervaring is belangrijk voor de kansen op de externe arbeidsmarkt, maar met name en meer expliciet voor de kansen binnen de eigen organisatie. Door mensen met veel werkervaring binnen de organisatie te houden verliest een werkgever immers geen aanwezige kennis en vaardigheden, aldus de respondenten. Hierdoor ervaren veel flexwerkers dat er door hun werkervaring wel ruimte voor hun kan blijven binnen de organisatie, al houdt de huidige functie wellicht op.

*Dus als ik hier weg moet dan kan ik nog proberen op een andere afdeling te komen. Dan is het wel de langer je hier zit, hoe meer ervaring je op doet en dus ook hoe groter je kansen zijn. – Respondent 9*

In bovenstaande wordt het belang van een hoge opleiding als ondergeschikt ervaren ten opzichte van werkervaring. Desalniettemin noemen veel respondenten opleiding tevens als een andere belangrijke indicator.

#### 4.3.2 Opleiding

Wanneer er over een opleiding wordt gesproken kunnen twee verschillende soorten concepten worden onderscheiden. Aan de ene kant wordt er gesproken over een algemeen opleidingsniveau met een daaraan gekoppeld diploma. Een hoge opleiding (HBO of WO) wordt hierbij ervaren als een factor die meer kansen op zowel de interne als de externe arbeidsmarkt genereert. Bovendien is een hoge opleiding van belang bij het maken van een carrière en dus van importantie bij mensen die doorgroei ambities hebben.

*Nou trouwens, voor hier bij organisatie X is een diploma wel belangrijk. Veel mensen die of een HBO diploma hebben of bezig zijn, die worden toch hoger geplaatst. Teammanagers die HBO hebben gedaan zitten ook op een hogere schaal dan anderen. – Respondent 10*

Van een andere kant wordt opleiding gezien als iets doorlopends en waar je door middel van om- en bijscholing nog altijd invloed op kan uitoefenen. Veel respondenten geven aan dat ze door omscholing de opties binnen organisatie X of organisatie Y voor zichzelf creëren of anderszich op deze manier kunnen focussen op iets anders. Zoals eerder al vermeld is, komt eerstgenoemde vaker voor.

*Ja, wat ik nu doe speelt daar ook wel een rol in, die opleiding schuldhulpverlening. Het is een reserve, want daar is ook veel vraag naar. De crisis duurt nog voort, dus heel veel mensen hebben behoefte aan hulp. – Respondent 11*

Een goede opleiding is ook voor de lange termijn belangrijk. De economie maakt nu dat er veel op korte termijn gekeken wordt en dat opleiding, academisch of niet, niet zozeer uitmaakt in je kansen. Dit zal veranderen als de economie weer aantrekt en de vraag naar geschoolde werknemers ook weer toe zal nemen.

*Over vijf of tien jaar staan ze weer te springen om mensen. En volgens mij zou ik het dan wel goed doen, want ik heb gewoon een goede opleiding. – Respondent 4*

Op de effecten van de economische crisis zal later nog worden terug gekomen als afzonderlijke factor.

De invloed van opleiding wordt erkend door zowel de hoger als de lager opgeleide respondenten. Hoger opgeleiden ervaren aan de ene kant over het algemeen meer kansen op de arbeidsmarkt ten opzichte van lager opgeleiden. Lager opgeleiden ervaren vervolgens aan de andere kant van het spectrum minder kans ten opzichte van de hoger opgeleiden. De weinige respondenten die zich focussen buiten de eigen organisatie zijn laag opgeleiden.

*Ja je kan hier wel blijven focussen, wat op zich best zou kunnen. Maar kijk, er gaan er hier 800 mensen uit en meer dan 90 % van de mensen hier is meer gekwalificeerd voor dit werk dan ik, ja dan ben ik een beetje dom als ik mij daarop blijf focussen. – Respondent 6*

Om hun kansen toch te vergroten moeten lager opgeleiden inspelen op andere factoren. Eerder is *werkervaring* al aan bod gekomen als een van deze factoren. Het bezitten van kennis en een aantal overige vaardigheden worden ook genoemd en in het volgende gegroepeerd als zijnde één factor.

#### *4.3.3 Kennis & vaardigheden*

Een breed scala aan vaardigheden wordt in de verschillende interviews aangedragen. Er is hierbij grofweg een onderscheid te ontdekken tussen sociale vaardigheden enerzijds en professionele vaardigheden anderzijds. Sociale vaardigheden kunnen kansen vergroten omdat ze een persoon in staat kunnen stellen zichzelf beter te 'verkopen'. Of je daadwerkelijk het meest geschikt bent voor een vacature is dan niet het enige waar op gelet wordt.

*Ja weet je, ik heb psychologie gestudeerd en dan weet je gewoon dat er meer speelt dan dat mensen zeggen. Ja zo werkt het gewoon. In een sollicitatiegesprek moet je je gewoon van je*

*beste kant laten zien en mensen overtuigen in een gesprek dat jij de geschikte kandidaat bent voor de vacature. – Respondent 4*

*Stel je voor dat ze de toets nou ook goed afrondt, dan gaan we haar bellen en dan moet je nog geluk hebben. Want dan voldoe je dus aan alle eisen, maar dan moet je nog net die klik hebben. Dus dat doet ook een beroep op je sociale vaardigheden. – Respondent 8*

Het is ook mogelijk dat deze klik ontbreekt of de benodigde sociale vaardigheden zijn van nature niet aanwezig bij een individu. In dat geval kan er nog 'geacteerd' worden. Het veinzen van sociale skills of het slijmen bij een manager kan ook kansvergroterend werken.

*Nou ja, sowieso is slijmen al een heel belangrijk punt. Ja dat klinkt dan heel erg raar, maar dat is wel echt zo. – Respondent 6*

Het helpt vanuit een sociaal oogpunt tevens om gebruik te maken van een sociaal of zakelijk netwerk. Een zogenaamde kruiwagen, een vriend of kennis die helpt bij de introductie tussen organisatie en werknemer (flexwerker), kan een belangrijke rol spelen. Het onderhouden van relaties met de juiste mensen is vanuit dit oogpunt een belangrijk aspect. Voor veel functies waarin de flexwerkers werken is opleiding minder relevant. Het is dan een groter voordeel als de organisatie je via via kent. Als er geen noodzaak is voor hooggeschoold personeel zal er eerder een 'bekende' worden aangenomen. Het is daarom zaak aandacht te besteden aan sociale contacten, of zogenaamde kruiwagens, die uiteindelijk kunnen helpen bij het krijgen van een functie.

*Ja je moet ook gewoon geluk hebben en een kruiwagen hebben. Die had ik hier ook. Ik heb om hier binnen te komen nooit een sollicitatiegesprek gehad, maar ik ben hier eigenlijk via mijn oom. Die zit ook hier. Ja dat maakt het voor mij dan wel veel makkelijker. – Respondent 10*

Een belangrijke toevoeging aan de sociale vaardigheden is de toenemende importantie van social media. Het volstaat tegenwoordig niet meer altijd om mooie sollicitatiebrieven te kunnen schrijven en goed uit de voeten te kunnen in een gesprek. Ook online, via Facebook, maar vooral via LinkedIn kan er een voorsprong gecreëerd worden ten opzichte van de concurrentie. Het belang van social media wordt door zowel, oudere als jongere flexwerkers aangekaart. Voor oudere medewerkers geldt voornamelijk het aspect van bijleren en op de hoogte blijven van de laatste technologieën.

Behalve algemene en sociale vaardigheden spelen professionele vaardigheden en kennis van zaken tevens een belangrijke rol. Deze vaardigheden of vormen van kennis kunnen voortkomen uit een opleiding, werkervaring of behoren tot de persoonlijke, natuurlijke vaardigheden van het individu. Twee soorten professionele vaardigheden komen aan bod, algemene en vakspecifieke. Veel respondenten richten zich, zoals eerder vermeld, op de interne arbeidsmarkt en hechten daarom waarde aan de vakspecifieke vaardigheden. Vooral bij organisatie X, waar de flexwerker een iets betere positie heeft blijken vakspecifieke vaardigheden belangrijk voor de interne kansen.

*Ja daar ben ik nu bezig om die kennis op peil te houden. Ja, wat in die opleiding zit is met name ook heel belangrijk de intake gesprekken die je gaat voeren met klanten. De diepte in*



*bij de klanten echt, want dat merken we hier ook. De vaardigheden die ik dus wil aanscherpen hebben erg met dat deel te maken, ja heel inhoudelijk. – Respondent 11*

Alle respondenten werken in de zakelijke dienstverlening. Ze zijn veel in gesprek met klanten en klantvriendelijkheid en het hanteren van een commerciële instelling zijn vaardigheden die zodoende door alle respondenten als belangrijk worden ervaren. Behalve deze vakspecifieke vaardigheden blijkt vakspecifieke kennis tevens van invloed op de ervaren kansen binnen de organisatie.

*Kennis zorgt ervoor, uhh, dat ze niet om je heen kunnen. Dat ze denken: die hebben we nodig. Inzetbaarheid. Als daar en daar een achterstand is en ze weten dat jij daar kennis van hebt dan kunnen ze dat gebruiken. Ja, kennis vergroot je inzetbaarheid binnen organisaties. Kennis tot je nemen en blijven toepassen ... Kennis is macht. – Respondent 2*

De genoemde vormen van kennis en vaardigheden kunnen van jongs af aan aanwezig zijn bij flexwerkers, maar ze kunnen ook bijgeleerd worden. Vanuit de theorie blijkt dat de HR praktijken van MeursWerkt hierbij een belangrijke rol kan spelen. Persoonlijke aandacht en het ontwikkelen van specifieke vaardigheden ten behoeve van iemands inzetbaarheid zijn immers sleutelpunten van het beleid, aldus de HR consultants.

#### *4.3.4 HR beleid MeursWerkt*

Volgens hen ambieert MeursWerkt zich als werkgever te onderscheiden van andere uitzendorganisaties. Door verschillende ontwikkelingsmogelijkheden te bieden proberen ze te voorzien in de behoeften van de werknemer. Wat deze behoeften precies zijn blijkt echter wisselend. Waar de ene persoon behoefte heeft aan intensieve loopbaanbegeleiding en dit nuttig acht voor zijn of haar inzetbaarheid, kan een ander het contact als irritant ervaren. Een persoonlijke benadering is daarom essentieel, aldus de HR consultant.

*Het blijft voor ons als HR consultant echt mensenwerk. Iedere persoon heeft een andere benadering nodig. Diegene op de postkamer of die van vermogensbeheer, je moet je inleven en zelf dus ook flexibel zijn. Respondent 16 (HR consultant)*

Deze persoonlijke benadering vertaalt zich in het plegen van regelmatige telefoontjes en het sturen van e-mails met daarin belangrijke informatie. Op deze manier probeert MeursWerkt de afstand die er onvermijdelijk is tot op zekere hoogte te verkleinen. Bij veel respondenten werkt dit positief.

*Ze sturen wel mailtjes en zo en als je echt een opleiding wil dan ga ik er van uit dat goed geregeld wordt. Want dat vind ik ook wel zo prettig. Het is gewoon één telefoontje weg en de lijntjes zijn heel erg kort. Je wordt aangesproken met je voornaam en ze weten gewoon wie je bent. – Respondent 2*

*Ik heb gewoon echt een goede relatie met Meurs & Molijn door de persoonlijke benadering die zij hebben. Als je belt, dan weten ze waar het over gaat. Dat kan ook komen omdat het een kleinere organisatie is, maar goed dat vind ik wel erg goed en dat is gewoon heel prettig als je iets wil. – Respondent 14*

MeursWerkt investeert behalve door de persoonlijke benadering in een aantal zaken ten behoeve van de ontwikkeling van haar werknemers. Ten eerste bieden zij een employabilitybudget; een potje waar de werknemer gebruik van mag maken in het kader van opleiding. Dit geld wordt opgespaard al naar gelang de arbeidsduur van de werknemer. Hier zijn in feite alle respondenten enthousiast, maar slechts een enkeling maakt er daadwerkelijk gebruik van. Men weet nog niet exact hoe het geld besteed moet worden en houdt daarom voorlopig de boot af.

*Ik wil wel eens kijken of ik iets creatiefs kan bedenken met het opleidingsbudget wat er voor iedere medewerker is. Uhh, ik weet niet wat, maar misschien wil ik een cursus volgen voor een project. Want uiteindelijk is het zo dat als ik aan een project werk en ik moet daar dingen voor doen. Maar goed, ik ben daar niet concreet in. – Respondent 3*

Verder biedt MeursWerkt loopbaandagen, maar hier wordt niet of nauwelijks over gesproken. Zeist is voor veel mensen te ver weg om een dag naar toe te komen of het werk bij organisatie X of organisatie Y laat het niet toe. Het exacte doel en het effect van een loopbaandag is voor veel flexwerkers niet duidelijk. De reacties van de paar die wel gebruik maken van deze mogelijkheid variëren. Hoger opgeleiden ervaren de loopbaandagen over het algemeen als minder nuttig, omdat zij vaak al beschikken over de nodige kennis en vaardigheden.

*Ja ik heb één of twee cursussen gehad, maar ik heb daar wel de mogelijkheden toe gehad. Er zijn verschillende cursussen geweest waar ik me voor had kunnen opgeven, maar ik heb daar geen vragen over. Dus ik heb dat niet nodig. – Respondent 3*

Een oudere medewerker daarentegen ervaart loopbaandagen of trainingen met betrekking tot social media skills wel als prettig. Op deze manier blijft deze persoon bij met huidige technologieën en wordt bovendien kennis over zaken waar ze nog niet veel van weten, bijgespijkerd.

*Ja ik ben net naar een cursus werk na werk geweest. Ja daar heb ik wel veel van geleerd hoor. Dat gaat over hoe je een cv moet maken en zo en dat zijn wel dingen die ik ook echt in de praktijk kan gaan gebruiken. – Respondent 5*

Het nieuwe concept van het Eportfolio moet nog enigzins van de grond komen. HR consultants geven aan dat ze hiermee in de beginnende fase zitten en de flexwerkers zeggen hier nog geen gebruik van te maken. Het idee van een Eportfolio is een online CV waar je alles makkelijk en overzichtelijk kan bijhouden. Er is ook een flex index aangekoppeld die je flexibiliteit en inzetbaarheid berekent aan de hand van enkele indicatoren. HR consultants denken dat dit stimulerend zal werken voor mensen om aan de slag te gaan met hun inzetbaarheid.

Al met al probeert MeursWerkt op verschillende manieren te investeren in de inzetbaarheid van de medewerkers. Of medewerkers zich daadwerkelijk breder inzetbaar voelen door deze tools en of ze hier gebruik van maken is variërend. De helft van de respondenten geeft aan gebruik te maken van de tools die MeursWerkt biedt. Een gevoel van werkzekerheid levert het in ieder geval niet op en dan kan de MeursWerkt constructie zelfs averechts werken. Consultants zoeken bij baanverlies niet naar een nieuwe baan en voor veel flexwerkers brengt dat een constante onzekerheid met zich mee. Een vast (fase C) contract van MeursWerkt wordt dan ook wel eens omschreven als een 'valse' zekerheid of niet eens erkend als zijnde een vast contract.

*Als je voor onbepaalde tijd bij een ander uitzendbureau zit, dan zit je nog beter dan bij Meurs & Molijn, want als je voor Meurs & Molijn tekent, teken je gelijk je ontslag erbij. Sorry dat ik het zeg, maar dat is dus waar wij genaaid worden. Uiteindelijk zit je wel leuk en aardig met een onbetaalde tijd contract, maar als het ophoudt houdt het op. Dan heb je nog een maandje en dan kan je vertrekken. Terwijl er bij een ander bureau er voor je op zoek wordt gegaan. – Respondent 7*

#### 4.3.5 Leeftijd

Leeftijd kan als factor op meerdere manieren van invloed zijn. Het hangt vaak af van de leeftijd van de respondent zelf hoe dit ervaren wordt. Jongeren (<31) ervaren hun jonge leeftijd veelal als een factor die in hun voordeel zal werken. Sommige oudere respondenten (>45) beamen deze stellingname.

*Ja kijk mijn leeftijd speelt natuurlijk ook wel een rol. Als mensen mijn leeftijd zien, dan denken ze oh dat is geen kans op een nieuwe baan en ja misschien is dat ook wel zo. – Respondent 5 (53 jaar)*

Er zijn echter ook oudere flexwerkers die deze stelling tegenspreken. Ook zij ervaren, zoals de jongeren, hun leeftijd als een factor die hun positie op de arbeidsmarkt beïnvloedt, maar dan op een positieve manier. Zij koppelen namelijk de eerder genoemde factor *werkervaring* aan hun leeftijd en daarmee bezitten ze iets wat jongere medewerkers vaak niet hebben.

*Nou binnen organisatie X zal leeftijd niet zo gek veel uitmaken als flexer zijnde. Als flexer wordt er meer gekeken naar wat voor competenties er nodig zijn. Nou dan heb ik natuurlijk al een stuk ervaring en ik heb laten zien dat ik wat kan. – Respondent 11*

Een enkeling belicht beide kanten van de zaak en zet zijn vraagtekens bij de invloed van leeftijd. Een goed alomvattend statement met betrekking tot de eventuele invloed van leeftijd op duurzame inzetbaarheid:

*Het feit dat je hier al een tijdje werkt en toch nog relatief jong bent. Ik denk dat dat wel zou helpen, maar voor hetzelfde geld zoeken ze iemand met meer ervaring. Dat heb ik ook wel eens gehad, toen ging ik solliciteren en toen vonden ze me toch eigenlijk wel iets te jong, maar het is sowieso beter om mijn leeftijd te hebben in plaats van dat je vijftig bent. - Respondent 12*

Er is geen eenduidigheid in de ervaren invloed van leeftijd op der ervaren kansen. Over het algemeen worden er voor jongeren meer kansen op de arbeidsmarkt ingeschat. Het enige argument wat hier tegenin wordt gebracht is het feit dat jongeren ten opzichte van oudere flexwerkers minder werkervaring hebben.

#### 4.3.6 Intrinsieke motivatie tot ontwikkeling

(Intrinsieke) motivatie tot ontwikkeling blijkt tevens een belangrijke persoonlijke factor voor een betere positie op de arbeidsmarkt. De HR consultants van MeursWerkt noemen het zelfs de belangrijkste factor.

*Je kan als inlener, politieke partij, vakbond, werkgever nog zulke mooie plannen hebben. Als jij als individu niet wil houd het gewoon op. Dus ik denk dat dat de basis is. Je hebt wel dingen nodig, maar als jij niet wil, tjah. – Respondent 16 (HR consultant)*

Het gaat er hierbij om dat flexwerkers niet alleen *moeten* maar ook *willen* ontwikkelen. Of flexwerkers ook daadwerkelijk 'willen' verschilt per persoon. Over het algemeen wordt de noodzaak van ontwikkeling ingezien en sommige respondenten bezitten deze intrinsieke motivatie. Ontwikkelen op alle vlakken zorgt ervoor dat je sterker staat in de arbeidsmarkt en bovendien meer zelfvertrouwen hebt. Het is dan niet per se relevant in hoeverre er in de huidige situatie mogelijkheden bij de eigen organisatie liggen.

*Werken om salaris te vangen en niks er om heen, dat zou ik niet kunnen. Dat motiveert mij ook. Ik vind dat je jezelf altijd moet blijven ontwikkelen. Op elk gebied. En dat hoeft dan niet per se met een cursus, want dat kan ook geestelijk zijn. Je willen ontwikkelen zou een standaardonderdeel van de mens moeten zijn. Je wil toch altijd meer weten? – Respondent 14*

Een natuurlijke drive is bij veel respondenten echter niet aanwezig. Lager opgeleiden geven over het algemeen aan minder gemotiveerd te zijn om te ontwikkelen dan hoger opgeleiden. Dit zijn vaak dezelfde respondenten die ook aangeven wel tevreden te zijn met waar ze zitten en niet per se iets anders willen. Er is bovendien vaak sprake van minder affiniteit met training of opleiding.

*Ja kijk ontwikkelen vind ik wel belangrijk, dus ook wel doorontwikkelen qua functie die je hebt, dan probeer je natuurlijk wel een trapje hoger te zitten dan je nu zit. ... Dat is intrinsieke motivatie ook, omdat je vanuit jezelf gewoon wil door ontwikkelen. Stilstaan is achteruit gaan. – Respondent 4 (Universitair geschoold)*

*Ik weet dat ik eerst die opleiding moet volgen voor dat ik verder kan denken. Dus zolang ik die opleiding niet gevolgd heb kan ik nog niet zeker zijn van dat ik dat wil gaan doen.*

Is opleiding dan een drempel?

*Ja, wel een beetje. Om eerlijk te zijn heb ik ook gewoon een duwtje nodig om het echt te gaan doen. Leren is eigenlijk echt niks voor mij en nooit geweest ook. – Respondent 1 (MBO)*

Zo erkennen de respondenten wel een vorm van motivatie, maar geven ze ook aan hier geen gevolg aan te geven. Deelname aan trainingen van MeursWerkt is immers laag.

#### *4.3.7 Overige contextuele factoren*

Behalve bovenstaande (veelal persoonlijke) factoren wordt er door veel respondenten tevens gesproken van een drietal meer context gerichte factoren.

#### *Support inlenende organisatie*

Organisatie X of Y wordt over het algemeen gezien als gevoelsmatige 'werkgever'. De respondenten geven aan te weten dat MeursWerkt hun formele werkgever is, maar het feit dat ze hun dagelijkse werkzaamheden niet in Zeist uitvoeren maakt dat ze dit antwoord geven. Een gebrek aan ondersteuning van deze gevoelsmatige werkgever (de inlenende organisatie) wordt door veel respondenten ervaren als een factor die hun kansen binnen de organisatie verkleint. Gebrek aan ondersteuning wordt door de respondenten echter op verschillende manieren

benoemd. Sommigen noemen een gebrek aan aandacht en waardering wat vervolgens minder binding aan de organisatie bewerkstelligt. Anderen noemen de beperke mogelijkheden die er vanuit de organisatie gefaciliteerd worden die wél voor vaste medewerkers aanwezig zijn.

*Ja waar merk je dan dat er verschil in zit? Dat zijn toch de mogelijkheden die vaste medewerkers wel hebben en waar wij niet voor in aanmerking komen. Cursussen en opleidingingen die aan vast personeel worden geboden, ja daar kom je niet in aanmerking voor en dat is natuurlijk niet goed voor je positie hier. – Respondent 13*

Ook vanuit de directe leidinggevende kunnen mogelijkheden tot ontwikkeling worden beperkt. Het werk laat een cursusdag in Zeist dan bijvoorbeeld niet toe. Een gebrek aan ondersteuning, aandacht en waardering wordt vooral benoemd door de mensen van organisatie Y. Medewerkers van organisatie X ervaren over het algemeen een betere band en meer stimulering, maar ook zij komen veelal niet in aanmerking voor een opleiding, omdat daar simpelweg geen budget voor is. Het verschil tussen de twee inlenende organisaties wordt het best verwoord door een respondent die bij zowel organisatie X als organisatie Y werkzaam is geweest.

*Nou bij organisatie X heb ik dan bijvoorbeeld wel mensen gehad die mij stimuleerden. Dat was dan wel mooi. Daar had ik minder dit gevoel dan hier. Bij organisatie X is het wel echt zo dat zelfs een flexer als ik op een gegeven moment leiding mocht geven aan vaste mensen. Dat zie je normaal nergens en dat zie ik bij organisatie Y ook niet zo snel gebeuren. Maar bij organisatie X dus wel. – Respondent 4*

Behalve de invloed van de directe werkomgeving worden er ook grotere, meer maatschappelijke, factoren genoemd. Het economisch klimaat en ontwikkelingen in de politiek zijn hier de voornaamste van.

#### *Economisch klimaat*

De economische crisis wordt ervaren als zeer negatief met betrekking tot de kansen voor werknemers in het algemeen en flexwerkers in het bijzonder. Steeds meer mensen met een HBO of WO opleiding zijn werkloos en ten opzichte van laag opgeleide flexwerkers maken zij dan meer kans op een baan, aldus veel lager opgeleide respondenten. Opleiding wordt immers als een belangrijke factor ervaren met betrekking tot arbeidskansen.

*Ja, economisch vooral, het economische klimaat. Ik denk dat dat het grootste punt is. Economische voor- of tegenspoed kan mij een vaste baan opleveren of werkloos maken. Nu wordt er bijvoorbeeld voornamelijk HBO gevraagd, terwijl dat een paar jaar geleden MBO was. Het waren dezelve banen, alleen eiste de werkgever veel minder. – Respondent 6*

Flexwerkers met een hoger genoten opleiding erkennen ook de negatieve invloed die het huidige economische klimaat heeft op hun kansen. Desalniettemin geven zij aan ondanks het belang dat ze er aan toekennen niet zozeer na te denken over de effecten van de economische crisis. Er kan immers weinig aan die situatie gedaan worden. Die crisis is er nu eenmaal en er zijn geen knoppen aanwezig waar je aan kunt draaien om je kansen te vergroten.

*Tuurlijk, het speelt een rol, maar ik denk er eigenlijk niet zo over na. Het speelt een rol, maar ik heb zoiets van ik zie het wel dan. Wat dan de invloed zal zijn. Ik denk eerder aan de dingen*

*die op mij van toepassing zijn, dan hoe de economie er dan uit zou zien ... Gaat het in die tijd economisch slecht? Ja, pech. Dan blijf ik een jaartje langer hier werken. – Respondent 8*

Economische tegenspoed zoals in de huidige situatie wordt aangedragen als reden dat veel flexwerkers zich richten op mogelijkheden bij de huidige organisatie. Onzeker als hun positie is, binnen de organisatie ervaren veel respondenten toch nog meer zekerheid dan daarbuiten.

*Op dit moment is het sowieso moeilijk om een baan te vinden. Ook door de economie en zo. Dus ik denk eigenlijk dat op dit moment dat ik hier binnen zit, dat ik dan nog meer zekerheid heb dan daar buiten als ik zou gaan solliciteren. – Respondent 7*

Samengevat vormt de economische crisis voor bijna alle respondenten wel degelijk een belangrijke factor. Het feit echter dat het iets is waar je als individu weinig aan doet, maakt het voor veel respondenten ondergeschikt aan andere (persoonlijke) factoren. Daar hebben de respondenten immers wél invloed op.

#### *Politieke ontwikkelingen en besluitvorming*

Bezuinigingen op flex en het feit dat flexwerk lange tijd niet hoog op de politieke agenda stond wordt door sommige respondenten genoemd. Dit heeft niet zozeer in directe zin betrekking op iemands kansen op de arbeidsmarkt, maar het werkt wel stereotyperingen van flexwerkers in de hand. Dit maakt dat er, volgens sommige respondenten vaak onterecht, sprake is van negatieve beeldvorming ten opzichte van flexwerkers en dit vergroot de kansen op de arbeidsmarkt dan niet.

*Uhh, ja. Flexwerken stond natuurlijk nog niet echt heel hoog op de agenda in de politiek. Zelfs op een gegeven moment een minister die wilde bezuinigen op flex, want de flexkracht zou wel vaker ziek zijn en dan komt er een stereotype naar boven. Ja dat is tenenkrommend als je dat soort uitspraken van een minister hoort en in de kranten leest. - Respondent 4*

De politiek kan dus wel degelijk een belangrijke rol spelen met betrekking tot individuele kansen, alleen is het net zoals met het economisch klimaat; als individu kan je er geen invloed op uitoefenen, aldus een respondent.

*Ja, maar daar heb je geen grip op he. Belangrijk wel, maar voor jezelf heb je daar geen grip op. Kennis heb je grip op. Sfeer heb je grip op. Tevredenheid, daar heb je grip op, maar hoe de politiek denkt, daar heb ik geen grip op. Morgen kan het kabinet vallen en dan vinden ze weer hele andere dingen. – Respondent 2*

## 5. Conclusie

---

Aan de hand van de in de inleiding opgestelde deelvragen van zal er in dit hoofdstuk een conclusie van dit onderzoek gegeven worden. Door een koppeling te maken tussen theorie en resultaten kunnen deze resultaten geïnterpreteerd worden en kan er betekenis worden gegeven aan het geheel. Tot slot zal met behulp van deze analyse de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord worden.

### 5.1 Waarom kiezen MeursWerkt flexwerkers voor een flexibele arbeidsrelatie?

Vanuit de theorie blijkt dat er aan flexibele arbeid zowel negatieve als positieve aspecten zijn gekoppeld. Enerzijds wordt de opkomst van *lifetime employability* en de nadruk op flexibiliteit vanuit het individu benadrukt (Thijssen et al., 2008). Vooral jongere werknemers (<31) zouden bewust de keuze maken voor flexibele arbeid als een aantrekkelijke alternatieve manier van werk (Kirk & Belovicz, 2008). Dit al naar gelang theorie omtrent de *protean & boundaryless career* (Defillippi & Arthur 1994; Lee & Faller, 2005). Anderzijds toont veel ander onderzoek aan dat flexwerkers zich 'onvrijwillig' in een flexibele arbeidsrelatie bevinden en liever op basis van een vast contract werkzaam zouden zijn (Boswell et al., 2012; De Witte et al., 2001). Vanuit deze literatuur omtrent verschillende career stages (Pogson et al., 2003) is in hoofdstuk twee de verwachting opgesteld dat jongere medewerkers eerder vrijwillig flexwerker zijn ten opzichte van oudere medewerkers.

Dat *leeftijd* daadwerkelijk een rol speelt bij de totstandkoming van een eventuele vrijwillige keuze voor een flexibele arbeidsrelatie blijkt in dit onderzoek. De opgestelde verwachting dat jongere werknemers flexwerken vanuit een meer vrijwillige keuze is over het algemeen accuraat alhoewel dit voornamelijk geldt voor de allerjongste respondenten. Een deel van deze mensen studeert en flexwerken stelt hen in staat werk gemakkelijk te combineren met een studie. Ze ervaren een flexbaan bovendien soms als een springplank naar een vaste baan. Oudere medewerkers (>45) en voornamelijk respondenten uit de middelste categorie (31-45) geven daarentegen aan dat flexibele arbeid niet hun eerste keuze is en dat ze liever werken vanuit een vaste aanstelling.

*Opleiding* lijkt in het kader van de totstandkoming van een bewuste keuze tevens van invloed. Uit de interviews blijkt dat respondenten met een relatief lage opleiding flexwerken omdat het toevallig op hun pad is gekomen en zij lijken niet allemaal even veel belang te hechten aan iets 'beters'. Hun keuze voor een flexibele arbeidsrelatie is dan misschien 'onbewust', of 'vrwijwillig', maar zij hebben veelal vrede met de situatie. Dit geldt vaak niet voor mensen die in het verleden een hogere opleiding hebben genoten. Ook zij raken bij gebrek aan beter verzeild in een flexibele arbeidsrelatie, maar hadden niet verwacht hier lang in te blijven hangen (onvrijwillig). Dit gebrek aan vrijwilligheid is volgens Koene & Van Riemsdijk (2005) en Lee & Faller (2005) een kenmerkend aspect van de flexibele arbeidsrelatie.

Het idee van 'iets beters verdienen' en de verwachtingen naar een vast contract bij de inlener die hieraan gekoppeld worden kunnen zorgen voor teleurstelling. Er blijkt namelijk dat een aantal respondenten van organisatie door een 'goede relatie' met de directe leidinggevende een bepaald verwachtingspatroon hebben ontwikkeld. Er kan zodoende sprake zijn van psychologische contractbreuk als deze verwachtingen niet worden opgevolgd (Lapalme et al., 2011).

Leeftijd en opleiding lijken dus de belangrijkste indicatoren bij de totstandkoming van een eventuele vrijwillige keuze voor een flexibele arbeidsrelatie. Dit komt deels overeen met de verwachte invloed van leeftijd (zie paragraaf 2.4.2). De aantrekkelijke aspecten die in de literatuur worden benoemd blijken echter nauwelijks aanwezig en men is overwegend ontevreden over hun flexibele positie, daar deze gepaard gaat met veel baanonzekerheid. Wat verdere aspecten zijn van deze flexibele positie en wat deze betekenen voor de perceptie en betekenisgeving van inzetbaarheid wordt bij de beantwoording van deelvraag twee behandeld.

## 5.2 Wat betekenen flexibiliteit en inzetbaarheid voor de MeursWerkt flexwerker?

Werkzekerheid en inzetbaarheid zijn vanuit de literatuur veelbesproken thema's in het kader van flexibiliteit. Een flexibele arbeidsrelatie betekent veelal een baan met weinig zekerheid, waardoor een brede inzetbaarheid noodzakelijk wordt geacht. Volgens De Cuyper en De Witte (2010) is het ultieme doel van flexwerkers dan ook het bereiken van een hoge inzetbaarheid. Een gebrek aan werkzekerheid wordt zodoende opgevangen door investeringen in inzetbaarheid. Een brede inzetbaarheid creëert dan op de lange termijn meer kansen op de arbeidsmarkt en dus uiteindelijk meer werkzekerheid. Flexibiliteit en werkzekerheid kunnen dan samen bestaan, door Wilthagen et al. (2012) *flexicurity* genoemd. De vraag is of deze stellingen ook gelden voor de ondervraagde flexwerkers.

Alle respondenten zijn al geruime tijd bij dezelfde organisatie werkzaam, maar toch overheerst er scepsis omtrent ervaren baanzekerheid. Opvallend is wel dat er met betrekking tot baanzekerheid een onderscheid kan worden gemaakt tussen respondenten van organisatie X aan de ene kant en die van organisatie Y aan de andere kant. De geïnterviewden van organisatie X ervaren namelijk iets meer werkzekerheid dan die van Y. Een verschil in psychologisch contract lijkt hierbij de voornaamste reden voor de verschillende percepties van werkzekerheid. Dit wil zeggen dat sommigen een betere (psychologische) verstandshouding hebben met de inlenende organisatie of directe leidinggevende. Het contract wat mensen ervaren vindt hierbij plaats tussen werknemer en inlener omdat deze veelal de gevoelsmatige werkgever vormt. Werknemers van organisatie Y ervaren over het algemeen geen goede relatie met deze gevoelsmatige werkgever en hebben een ogenschijnlijk transactioneel contract dat gebaseerd is op de korte termijn, een belangrijke dimensie aldus Lee & Faller (2005). Bij organisatie X ervaren de respondenten een betere relatie, waardoor veel mensen zichzelf betere kansen geven op de interne arbeidsmarkt ten opzichte van hun collega's bij organisatie Y. Het soort psychologisch contract lijkt hiermee bepalend voor ervaren baanzekerheid en daarmee de focus van inzetbaarheid. Baantevredenheid is hierbij tevens een belangrijke factor, omdat het zorgt voor meer commitment naar de inlenende organisatie en zodoende meer focus op internal SRE. Mensen bij organisatie X zijn meer tevreden over hun baan dan respondenten van organisatie Y. Deze baantevredenheid komt voornamelijk voort uit het werken met leuke collega's of uitdagende werkzaamheden.

De ervaren werkzekerheid is bij organisatie X wellicht hoger dan bij organisatie Y, maar echt hoog is deze niet. Kansen op de interne arbeidsmarkt zijn volgens veel respondenten namelijk oneerlijk verdeeld. Flexwerkers mogen pas na de vaste medewerkers die boventalig zijn reageren op interne vacatures en interne werknemers krijgen meer geld en ontwikkelingsmogelijkheden. In de praktijk betekent dit kleine kansen op de interne arbeidsmarkt met betrekking tot doorgroeimogelijkheden. Internal qualitative SRE is zodoende niet hoog. Met het oog op de kwalitatief-kwantitatieve dimensie (De Cuyper & De Witte, 2009)



komt zodoende naar voren dat de meeste respondenten zich focussen op kwantitatieve inzetbaarheid. Het bezitten van een baan an sich wordt belangrijker gevonden dan een zogenoemde baan met waarde.

Ondanks deze laag ervaren internal SRE, zijn er weinig respondenten die zich focussen op de externe arbeidsmarkt. Het ontbreekt vaak aan een proactieve houding die noodzakelijk is voor een brede (externe) inzetbaarheid, aldus McArdle et al. (2007). Het feit dat het veel respondenten niet echt uitmaakt waar ze werken, maakt tevens dat ze zich focussen op de huidige organisatie (internal SRE). Het überhaupt hebben van een baan heeft prioriteit en momenteel hebben ze die baan, waardoor een sense of urgency lijkt te ontbreken, ondanks de onzekerheid waarin ze toegeven te leven.

Een focus op *internal quantitative SRE* lijkt dominant onder de respondenten. De respondenten ervaren ondanks de onzekerheid en slechte arbeidsvoorwaarden overwegend meer kansen binnen de organisatie dan daarbuiten. Deze bevinding is in strijd met de verwachting dat respondenten juist door deze onzekerheid en gebrekkig psychologisch contract zich zouden focussen op de externe arbeidsmarkt. Zelfs de expliciete verwachting dat jonge werknemers zich zouden focussen op external SRE kan worden weerlegd. Naar de theorie van career stages van onder andere Morrow & McElroy (1987) ontstond de verwachting dat jongere medewerkers zich in een fase zouden bevinden die interorganisationele mobiliteit en dus een focus op external SRE zou stimuleren. Een uitzondering daargelaten bleek dit niet het geval.

Na de uiteenzetting van betekenis en focus van inzetbaarheid (of SRE) kan nu de vraag worden gesteld die ingaat op de factoren waaraan waarde wordt gehecht in het kader van deze inzetbaarheid.

### **5.3 Welke individuele (of persoonsgebonden) factoren zijn volgens de MeursWerkt flexwerker van belang voor hun inzetbaarheid?**

Vanuit zowel de literatuur als de resultaten is er een onderscheid te maken tussen individuele factoren enerzijds en contextuele factoren anderzijds. De respondenten erkennen een groter belang aan eerstgenoemde. Individuele factoren worden in de interviews simpelweg meer genoemd dan de contextuele. Verantwoordelijkheid voor baanzekerheid en inzetbaarheid ligt immers bij jezelf, aldus veel respondenten. Op basis van de meest genoemde factoren en het belang wat door de respondenten hierbij aan deze factoren werd gehecht is de mate van importantie bepaald. Hieruit is een top vijf van factoren samengesteld.

1. *Werkervaring*. De meest genoemde factor en daarmee nummer één is werkervaring. De dingen die je in het zogenaamde veld leert zijn vooral bepalend voor kansen binnen de interne arbeidsmarkt. Het feit dat de meeste respondenten zich focussen op *internal SRE* congrueert zodoende met het belang wat er aan deze factor wordt gehecht.
2. *Opleiding*. Het hebben van een relevant diploma en het volgen van opleidingen vormen nummer twee in de lijst. Vooral als je door wil groeien binnen de organisatie of daarbuiten en je dus focust op *qualitative SRE* is een papiertje een factor die je een voorsprong geeft. Zeker als er over een aantal jaar weer sprake is van een krapte op de arbeidsmarkt heeft de flexwerker die heeft geïnvesteerd in opleiding een voorsprong. Het is dus zeker voor *duurzame inzetbaarheid* een belangrijke factor, aldus de respondenten.
3. *Kennis & Vaardigheden*. Zowel het opbouwen van algemene professionele kennis en vaardigheden als dat van (vak)specifieke is hierbij van belang. De specifieke vaardigheden die hierbij van belang zijn, kunnen naar Defillippi & Arthur (1994) de

*knowing-how* competenties van de boundaryless career genoemd worden. Het zijn echter niet alleen professionele vaardigheden die veel worden genoemd, maar ook sociale. Naar het *knowing whom* principe (Defillippi & Arthur, 1994) zijn dingen als netwerken, de juiste mensen kennen en het gebruik maken van een kruiwagentje hierbij van importance. Hierop aansluitend wordt door een enkeling de vaardigheid om jezelf te verkopen en je vaardigheden zo goed mogelijk tentoon te stellen genoemd. Hierbij gaat het erom dat een persoon zichzelf, desnoods acterend, verkoopt. Bolino & Turnley (1999) noemen dit ook wel *impression management* en erkennen het belang ervan met betrekking tot employability.

4. *Leeftijd*. Leeftijd is een factor met een ambigu karakter. Over het algemeen wordt een jongere leeftijd vaker positief gerelateerd met kansen op de arbeidsmarkt, maar oudere medewerkers hebben meer werkervaring. Een aantal oudere medewerkers geeft dan ook aan dat zij hun leeftijd juist als een positieve factor zien. Opvallend hierbij is dat jongere medewerkers hun jonge leeftijd en oudere medewerkers hun oude leeftijd associëren met meer kansen op de arbeidsmarkt en dus een brede inzetbaarheid. Verschillende overige factoren worden hierbij gekoppeld aan leeftijd. Een jonge leeftijd wordt gekoppeld aan verse kennis en vaardigheden en ontwikkelingsbereidheid, waar oudere medewerkers dus meer werkervaring bezitten.
5. *Intrinsieke motivatie tot ontwikkeling*. Het principe van ontwikkelbereidheid vormt een belangrijk aspect van employability (Silla et al., 2005) Ook de respondenten erkennen dit als een belangrijke factor. Het benadrukt tevens de verantwoordelijkheid die het individu heeft voor zijn of haar eigen inzetbaarheid. Zonder een eigen motivatie om te ontwikkelen zijn alle andere factoren of actoren eigenlijk irrelevant. Ondanks de genoemde statische passieve houding die veel respondenten aannemen bezitten ze in essentie voor een groot deel wel de motivatie om zich te ontwikkelen.

#### **5.4 Welke contextuele factoren zijn volgens de MeursWerkt flexwerker van belang voor hun inzetbaarheid en welke rol spelen de HR praktijken van MeursWerkt hierbij?**

Nu persoonsgebonden factoren uiteengezet zijn rest de vraag aan welke contextuele factoren belang wordt gehecht. Hierbij onderscheiden de respondenten een aantal factoren, waarvan de eerste twee ingaan op het concept van *organisational* (en *supervisor*) *support*. Ten eerste noemen zij de begeleiding en het HR beleid (HR praktijken) van MeursWerkt en vervolgens de support en geboden mogelijkheden vanuit de inlenende organisatie. Tot slot bespreken zij maatschappelijke thema's zoals de economische crisis en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Opvallend hierbij is dat de ontwikkelingsmogelijkheden die MeursWerkt creëert door haar *HR praktijken* het meer worden genoemd dan beleid of support vanuit de inlener, terwijl men doorgaans aangeeft MeursWerkt niet als gevoelsmatige werkgever te ervaren. In de driehoeksrelatie tussen inlener, uitlener en werknemer kan MeursWerkt dus wel degelijk een rol spelen. Veel respondenten erkennen het goede werk dat MeursWerkt doet. De cursussen, trainingen, loopbaandagen en het employabilitybudget worden hierbij genoemd als belangrijke ontwikkelpraktijken. Het feit dat training en opleiding belangrijke, of volgens Becker (1993) dé belangrijkste, investeringen zijn in Human Capital wordt hiermee in bepaalde mate beaamd. Dat Human Capital een belangrijk aspect is van SRE is in de theorie door McArdle et. al. (2007) ook bevestigd. Wat aan de andere kant opvalt is dat slechts de helft van de respondenten aangeeft

gebruik te maken van deze ontwikkelmogelijkheden. Er is soms wel sprake van ontwikkelbereidheid, maar een gebrek aan pro activiteit lijkt dit te overschaduwen.

Derhalve verschilt de perceptie van de HR practice *training & ontwikkeling*, een van de best practices van Pfeffer (1998). HR consultants investeren in trainingen en ontwikkelingsmogelijkheden, maar vanuit de flexwerkers heerst een gebrek aan pro activiteit en de te overbruggen afstand naar Zeist maakt deelname aan trainingen minder aantrekkelijk. Met betrekking tot training & ontwikkeling valt bovendien de rol van opleiding op. Sommige laag opgeleiden ervaren een drempel om daadwerkelijk een opleiding te gaan doen en hoger opgeleiden vinden het niet altijd specifiek relevant. Dit kan wellicht redenen zijn voor de passieve houding die er veelal onder de respondenten heerst in het kader van training en ontwikkeling.

De aanwezigheid van *werkzekerheid*, de andere best practice (Pfeffer, 1998) is iets waar de respondenten het vrijwel allemaal over eens zijn, deze is weinig aanwezig (zie paragraaf 5.2). Dit gebrek aan werkzekerheid wordt ook vanuit de literatuur geassocieerd met flexwerkers (Kirves et al., 2011) en heeft een slecht effect op de ervaren inzetbaarheid van de respondenten. Waar de HR consultants aangeven te investeren in werkzekerheid door het bieden van een soort vast contract, geven de flexwerkers aan weinig van deze zekerheid te ervaren. Als een baan ophoudt, houdt het op en dan zoekt MeursWerkt niet naar iets nieuws. Er lijkt hier sprake te zijn van een verschil tussen hoe praktijken worden bedoeld en hoe deze worden ontvangen door de werknemers. Wright & Nishii (2007) spreken dan van een verschil tussen *intended* en *perceived HR practices*. De bedoeling vanuit MeursWerkt is meer zekerheid creëren, maar meer zekerheid wordt door de respondenten niet ervaren. Soms is zelfs het tegenovergestelde, minder zekerheid, aan de orde. De support vanuit MeursWerkt lijkt dus niet optimaal als een normale vorm van support te werken. Mogelijk omdat flexwerkers de inlenende organisatie nog voornamelijk als werkgever zien.

Het is daarom dat veel respondenten aangeven dat ze vinden dat de inlenende organisatie als gevoelsmatige werkgever een meer prominente rol moet spelen in het bieden van ontwikkelmogelijkheden en interne kansen. De respondenten ervaren weinig aandacht en investeringen vanuit hun werkgever (lees inlenende organisatie) en bevinden zich voornamelijk in een transactionele arbeidsrelatie. Dit komt overeen met de theorie van Lepak & Snell (2002). Respondenten ervaren een weinig stimulerende rol vanuit hun leidinggevende wat kan duiden op een gebrek aan supervisor support (Van Dam, 2004). Het feit dat vacatures bovendien intern worden opgevuld en dus niet open zijn voor flexibele arbeidskrachten maakt dat ze onzeker zijn over hun kansen op baanbehoud, laat staan op groei binnen de organisatie. Dit kan gezien worden als een gebrek aan organisational support vanuit de inlener. Ze vergelijken zich met vaste medewerkers die wel toegang hebben tot bepaalde trainingen en vacatures. Naar de *social comparison theory* van Festinger (1952) worden zo (negatieve) verwachtingen gecreëerd. Kansen op de interne arbeidsmarkt, ofwel internal SRE, worden vervolgens niet groot ervaren. Het feit dat ze zich hier toch veelal op richten is zodoende opvallend en tekenend voor hoe ze hun external SRE ervaren, vaak dus nog slechter.

Tot slot spelen als contextuele factoren de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt door het economische klimaat nog een rol. Waar een gebrek aan organisational support vooral een effect heeft op de internal SRE, heeft de crisis vooral een negatieve invloed op external SRE. Bedrijven nemen simpelweg minder mensen aan. Macro economische ontwikkelingen staan echter dusdanig ver af van de respondenten en worden gezien als ontwikkelingen waar nu eenmaal

niks aan te doen is. Zoals eerder al is genoemd is vooral het *aanpassingsvermogen* van het individu aan deze contextuele factoren als een economische crisis van belang en hiervan lijkt een gebrek te zijn onder de respondenten.

### 5.5 Overkoepelende conclusie

Nu de deelvragen zijn beantwoord kan er antwoord gegeven worden op de hoofdvraag:

*“Hoe ervaren MeursWerkt flexwerkers hun inzetbaarheid en welke factoren zijn volgens hen van belang voor deze ervaren mate van inzetbaarheid?”*

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat werknemers (flexwerkers) van MeursWerkt zich met name focussen op hun kansen op de interne arbeidsmarkt. Dit is opvallend en niet in lijn met de verwachtingen die opgesteld zijn naar aanleiding van verschillende literatuur. Hierin werd gesteld dat naar de theorie van onder andere de boundaryless career (Baruch, 2006; Defillippi & Arthur, 1995) en transactionele psychologische contracten (Lepak & Snell, 2002; Rousseau, 1995) van flexwerkers een focus op de externe arbeidsmarkt aannemelijk was. Lifetime employability en een gebrek aan organisational commitment staan immers centraal in deze theorieën. Op deze interne arbeidsmarkt wordt de ‘kwaliteit’ van de baan, zoals verwacht, minder belangrijk gevonden dan het überhaupt hebben van een baan. Het gaat voor veel respondenten niet om het bezitten van ‘werk met waarde’ (Van der Klink, 2011), maar om het bezitten van werk an sich. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de respondenten zich voornamelijk focussen op *internal quantitative SRE*. Dit is niet in lijn met de verwachting, dus wat is hier de oorzaak van? En voelen de respondenten zich eigenlijk daadwerkelijk breed inzetbaar?

Het antwoord op deze laatste vraag is een genuanceerd ‘nee’. Op zowel de interne als de externe arbeidsmarkt ervaren de respondenten hun kansen gering. De economische situatie en de ruime arbeidsmarkt worden extern als kansverkleinend ervaren en intern zorgt een gebrek aan organisational en supervisor support vanuit de inlener voor minder mogelijkheden ten opzichte van bijvoorbeeld een vaste medewerker. Los van deze contextuele factoren noemen de respondenten echter in eerste instantie factoren op individueel niveau die invloed hebben op hun kansen op de arbeidsmarkt. Voorbeelden hiervan zijn werkervaring, opleiding, bepaalde vaardigheden en een intrinsieke motivatie tot ontwikkeling. Van ontwikkelbereidheid is soms wel sprake maar een proactieve houding lijkt te ontbreken. Dit blijkt ook uit de interpretatie van de HR praktijken van MeursWerkt. De respondenten erkennen het belang van de ontwikkelmogelijkheden, maar om verschillende redenen wordt er nog weinig gebruik gemaakt van de tools die investeren in *training & opleiding* en *werkzekerheid*. Een gebrek aan ontwikkelbereidheid bij sommigen en aan pro activiteit bij de meesten lijken hierbij de voornaamste redenen. Dit kan tevens de focus op *internal quantitative SRE* verklaren. Deze focus is vanuit deze redenering dan niet zozeer een bewuste keuze, maar een gevolg van negatief werkende contextuele factoren en een gebrek aan proactiviteit vanuit het individu.

Generaliseerbaar is deze conclusie niet, maar dat is ook niet het doel geweest van dit onderzoek. Vanuit de percepties van respondenten is betekenis gegeven aan inzetbaarheid in de context van de flexwerkers en zo is er een bepaalde subjectieve realiteit geconstrueerd. Dit levert inzichten, geen algemeenheden. Verdere implicaties van deze inzichten, tekortkomingen en aanbevelingen naar aanleiding van deze inzichten zullen in de discussie aan bod komen.

## 6. Discussie

---

Om het doel van dit onderzoek te realiseren is het brengen van conclusies niet afdoende. In dit hoofdstuk worden de resultaten en conclusies met behulp van een kritische blik onder de loep gelegd. Nieuwe vragen zijn ontstaan (6.1) en tekortkomingen van dit onderzoek zullen worden erkend en benoemd (6.2). Vervolgens zal worden gereflecteerd op de rol van de onderzoeker (6.3) om af te sluiten met praktische aanbevelingen (6.4) en suggesties voor vervolgonderzoek (6.5).

### 6.1 Kritische vragen

Naar aanleiding van enkele opvallende bevindingen en discrepanties tussen theorie en praktijk zijn enkele vragen gesteld die de aandacht verdienen. In dit onderzoek zijn immers een aantal van de opgestelde verwachtingen op basis van de theorie niet als dusdanig uitgekapt.

*6.1.1 Is het bereiken van een brede inzetbaarheid daadwerkelijk een doel en zijn de respondenten bewust van het belang van inzetbaarheid?*

Naar verschillende theorieën is uitgegaan van het feit dat flexwerkers als doel hebben breed inzetbaar te zijn (De Cuyper & De Witte, 2010). Werkzekerheid is immers laag. Dat er weinig sprake is van werkzekerheid wordt beaamd door de respondenten, maar het is lastig te stellen dat inzetbaarheid een doel *an sich* is. De theoretische aanname dat inzetbaarheid een alternatieve vorm van werkzekerheid kan vormen (Forrier & Sels, 2003) en dat door investeren in inzetbaarheid een toekomst veilig gesteld kan worden lijkt niet geland te zijn bij de respondenten. Het is dus de vraag of flexwerkers zichzelf de vragen stellen die de man op de voorkant van deze scriptie aan zichzelf stelt. Respondenten lijken zich niet bewust te zijn van het belang van inzetbaarheid. Als er naar inzetbaarheid gevraagd wordt komen de respondenten met verschillende factoren die hun inzetbaarheid zouden beïnvloeden. Zouden deze respondenten echter ook nadenken over inzetbaarheid als een onderzoeker ze er niet naar zou vragen? Op de vraag 'waar ziet u uzelf over vijf jaar?' geven bijna alle respondenten namelijk aan dat ze daar niet echt mee bezig zijn.

Er lijkt sprake te zijn van een gebrek aan *carrière identiteit*, het weten wat je wil en waarom (Fugate et al., 2004). Door Defillippi & Arthur (2007) wordt dit principe *knowing-why* genoemd en erkend als een belangrijk aspect van employability (Fugate et al., 2004; McArdle et al., 2007). Respondenten onderkennen wel het belang van bepaalde specifieke en algemene vaardigheden (*knowing-how*). Ook denken ze dat sociale vaardigheden en het kunnen netwerken kansen op de arbeidsmarkt vergroten (*knowing-whom*). Een diepere betekenis van een loopbaan en specifiek opgestelde ambities ontbreken daarentegen (*knowing why*). Dit geldt vooral voor de respondenten die een achtergrond met een lagere opleiding hebben.

Met betrekking tot carrière identiteit is verantwoordelijkheid een belangrijk begrip. Het betreft namelijk de verantwoordelijkheid nemen voor je eigen carrière en dus je eigen inzetbaarheid. Verantwoordelijkheid is geen expliciet thema geweest in dit onderzoek, maar het is wel meerdere malen genoemd door de respondenten. Vanuit het concept van *triangular employment* (Lapalme et al., 2010) zijn verantwoordelijkheden onduidelijk en zullen inlener en uitlener naar elkaar kijken met betrekking tot verantwoordelijkheden ten behoeve van investeringen in personeel. MeursWerkt geeft aan deze verantwoordelijkheid te nemen in het kader van 'goed werkgeverschap'. De uiteindelijke verantwoordelijkheid ligt echter altijd bij de

werknemer zelf, aldus de HR consultants. MeursWerkt is dus verantwoordelijk voor het bieden van de tools. De inlenende organisatie moet de mogelijkheid creëren voor de werknemers om gebruik te maken van deze tools, een belangrijk aspect aldus Van Der Klink et al (2011) en bovendien stimuleren tot ontwikkeling (supervisor support). Uiteindelijk gebruik maken van de tools is de verantwoordelijkheid van de flexwerker en deze is uiteindelijk verantwoordelijk voor zijn of haar eigen inzetbaarheid. Of deze genoemde verantwoordelijkheden voor iedereen duidelijk zijn is de vraag.

Een gebrek aan carrière identiteit, weinig bewustzijn met betrekking tot het belang van inzetbaarheid en onduidelijke verantwoordelijkheden kunnen zodoende de lage mate van inzetbaarheid verklaren. Het lijkt hierbij vooral de lager opgeleide respondenten te betreffen.

Het is hieropvolgend echter de vraag of deze aspecten kenmerkend zijn voor flexwerkers. Een vraag die eigenlijk relevant is voor dit gehele onderzoek. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op deze kwestie.

### 6.1.2 In hoeverre is de context van dit onderzoek bepalend voor de resultaten?

Volgens veel respondenten geldt een toenemende mate van baanonzekerheid niet alleen voor flexwerkers. Ook vaste krachten zijn volgens de respondenten steeds vaker onzeker over hun baan. De reorganisatierondes die momenteel plaats vinden of gaan plaats vinden in de nabije toekomst raken de vaste medewerkers in sommige gevallen zelfs harder. Door het feit dat zij een overwegend relationeel psychologisch contract (Lepak & Snell, 2002) onderhouden, is er bij deze groep eerder sprake van contractbreuk. Flexwerkers weten immers al tijden dat hun positie onzeker is en worden niet zo snel verrast, aldus een respondent. Employability is vanuit dit oogpunt niet alleen belangrijk voor flexwerkers, maar ook voor vast personeel. Dit is in strijd met de theoretische aanname dat employability juist voor flexwerkers belangrijk is (De Cuyper et al. 2009).

Uit onderzoek van Kinnunen et al. (2011) blijkt namelijk dat vaste medewerkers op een zelfde manier reageren ten opzichte van flexwerkers met betrekking tot employability. In dit onderzoek zijn naar aanleiding van *perceived employability* (PE) verschillende employee outcomes onderzocht onder vast en verschillende soorten flexibel personeel. Hieruit bleek dat voor zowel vast als flexibel personeel PE belangrijk was. Zodoende geldt de terechte vraag of PE (SRE) daadwerkelijk extra belangrijk is voor flexwerkers ten opzichte van vast personeel en of vast personeel dezelfde factoren zou noemen. Het is bijvoorbeeld plausibel dat vaste werknemers meer contextuele factoren aandragen, omdat ze vanuit een relationeel contract veel support ervaren en toegang hebben tot verschillende ontwikkelmogelijkheden. Deze dingen ontbraken voor flexwerkers en werden daarom wellicht minder genoemd in dit onderzoek.

Een ander mogelijk bepalend aspect van de context van dit onderzoek wordt gevormd door de 'zakelijke dienstverlening' als onderzoeksveld. Het is goed voor te stellen dat onderzoek in een andere sector, zoals de bouw, er anders uit ziet en dat andere factoren hierin belangrijk zijn. Zo hebben Bossink & Wognum (2012) onderzoek gedaan naar duurzame inzetbaarheid onder fabriekswerkers. Hierbij bleek gezondheid (of vitaliteit) een belangrijke randvoorwaarde. Deze factor is in dit onderzoek nooit genoemd en dat creëert de vraag welke factoren er nog meer niet zijn genoemd en waarom?

### 6.1.3 Welke factoren worden er niet genoemd?

Een eerste theoretisch bewezen randvoorwaarde voor (duurzame) inzetbaarheid die in dit onderzoek niet aan bod is gekomen is dus vitaliteit, ofwel gezondheid (Van Vuuren & Marcelissen, 2013; Silla et al., 2005). Voor langdurig werken en een gunstige plek op de arbeidsmarkt is gezondheid een belangrijke voorwaarde (Bossink & Wognum, 2012). Vitaliteit of gezondheid wordt door de respondenten echter nooit genoemd als factor die zij van invloed achten op hun inzetbaarheid. Het is uiteraard een mogelijkheid dat gezondheid als vanzelfsprekend werd beschouwd. 'Natuurlijk is het belangrijk dat je gezond bent.' De sector waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden kan hierin echter tevens bepalend zijn, zoals wordt beargumenteerd in de vorige paragraaf. Een onderzoek in de zakelijke dienstverlening, zoals dit, kan andere resultaten opleveren ten opzichte van een onderzoek dat zich richt op werknemers die fysiek zwaar werk doen, zoals in het onderzoek van Bossink & Wognum (2012).

Een van de kernaspecten van employability, *aanpassingsvermogen* (Fugate et al. & McArde et al., 2007), wordt door de respondenten ook niet aangedragen. Aanpassingsvermogen is volgens deze auteurs een essentiële factor en betreft de vaardigheid om persoonlijke eigenschappen te veranderen om zo te reageren op contextuele veranderingen. Dat er sprake is van contextuele veranderingen wordt door de respondenten erkend doelend op de ruime arbeidsmarkt en de economische crisis. Echter, zoals de respondenten aangeven, op dit soort factoren heb je geen invloed. Het kenmerkt de passieve houding en het is dan ook de vraag of zij wel de capaciteit bezitten om te reageren op deze omstandigheden. Ze noemen aanpassingsvermogen in ieder geval niet als een factor. Een gebrek aan aanpassingsvermogen kan derhalve een verklaring zijn voor de afwezigheid van een proactieve houding en dus de lage mate van ervaren inzetbaarheid. Met betrekking tot deze proactieve houding is echter een volgende vraag te stellen.

### 6.1.4 Geen proactieve houding dus weinig kansen op de arbeidsmarkt of andersom?

Vanuit dit onderzoek is uitgegaan van een proactieve houding als factor voor een bredere inzetbaarheid. Dit betekent dat een proactieve houding en een geloof in eigen kunnen (Van Vuuren et al. 2011) kansen op de arbeidsmarkt en dus inzetbaarheid positief beïnvloeden. In de resultaten is een gebrek aan pro activiteit gebleken en in de conclusie is gesugereerd dat dit een reden kon zijn voor de laag ervaren inzetbaarheid. Het is echter denkbaar dat er sprake is van een vicieuze cirkel of dat deze relatie andersom werkt. Als een flexwerker zijn positie ervaart als één met weinig kansen op de arbeidsmarkt dan zal een proactieve houding en geloof in eigen kunnen af kunnen nemen. Dit zou de veelal passieve houding van de respondenten dan mogelijk verklaren. Zij geloven simpelweg niet in zichzelf.

### 6.1.5 Is het AMO-model van toepassing op employability?

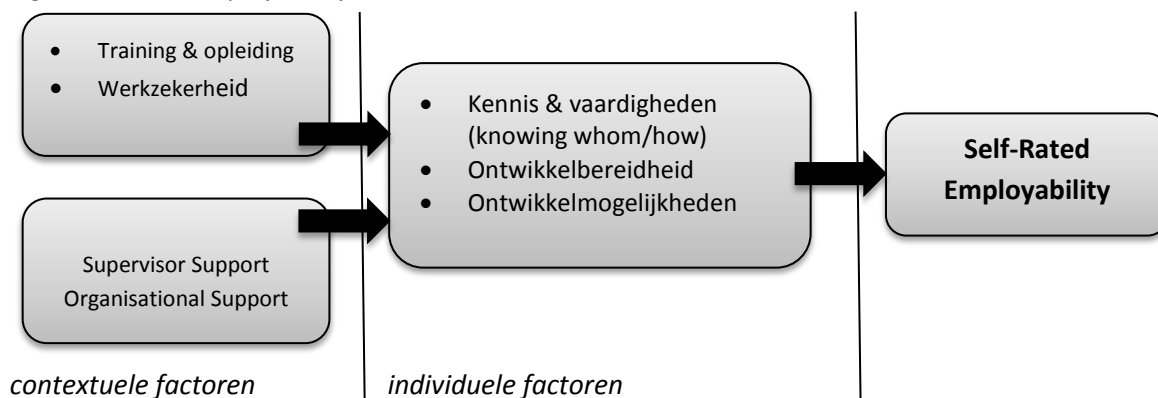
Vanuit de resultaten worden een aantal factoren aangedragen die terug te vinden zijn in het AMO-model, een bekend model in de wereld van strategisch HRM. Het AMO-model (weergegeven in figuur 6.1) omvat kort samengevat bepaalde HR praktijken en andere investeringen vanuit de organisatie die vaardigheden en kennis (Abilities), een motivatie om te presteren (Motivation) en de ervaren mogelijkheden (Opportunities) beïnvloeden. Deze factoren leiden vervolgens tot individuele performance (Boxall & Purcell, 2011)

Figuur 6.1 Het originele AMO-model (Naar Boxall &amp; Purcell, 2011)



Wat opvalt is dat met uitzondering van 'performance' alle aspecten van dit model op een bepaalde manier worden benoemd in de theorie, resultaten en de conclusie van dit onderzoek. In figuur 6.2 is het AMO model bij wijze van experiment gekoppeld aan SRE, waarbij *performance* heeft plaats gemaakt voor *self-rated employability*.

Figuur 6.2 Het 'employability AMO-model'



De HR praktijken zijn in dit geval *training & opleiding* en *werkzekerheid*. Overige investeringen vanuit het management zijn vertaald naar *supervisor* en *organisational support* van de inlenende organisatie. De kennis en vaardigheden zijn de specifieke *kennis en vaardigheden* die zijn genoemd door de respondenten. Motivatie vertaalt zich naar de genoemde *ontwikkelsbereidheid* (of intrinsieke motivatie tot ontwikkeling) en de ervaren mogelijkheden zijn de *ervaren ontwikkelmogelijkheden*. Opvallend in deze schematische weergave is de afstand die er bestaat tussen de verschillende hokken. Contextuele factoren (links in het schema) staan verder af van SRE ten opzichte van de individuele factoren (midden in het schema). Op deze manier is schematisch weergegeven dat respondenten individuele factoren eerder noemen dan contextuele. Deze staan 'dichter bij' inzetbaarheid en hieraan sleutelen heeft volgens de respondenten en dit schema een direct effect op SRE. Het zijn vanuit deze beredenering de contextuele factoren die invloed hebben op het *belang* van individuele factoren.

Uitvoerig uitgewerkt of onderbouwd is dit model niet, maar het genereert voer voor mogelijk vervolgonderzoek. Het is zeker in de context van SHRM een interessante insteek omdat (HR) beleid de basis vormt van dit model.

### 6.1.6 Is 'triangular employment' daadwerkelijk bepalend voor de werking van HR praktijken?

In de inleiding van dit onderzoek is verwezen naar *triangular employment* (Lapalme et al., 2010) als een interessante factor van dit onderzoek. Het onderzoek ontleent er voor een groot deel



haar wetenschappelijke relevantie aan. Door de aanwezigheid van zowel een inlenende als een uitlenende organisatie zijn de verantwoordelijkheden voor HR beleid en de werking van HR praktijken immers onduidelijk. HR praktijken werken immers pas optimaal als ze zijn afgestemd op de strategie van de organisatie (Wright & Nishii, 2007). In de context van dit onderzoek werken HR praktijken dus wellicht niet optimaal omdat de strategie van MeursWerkt niet is afgestemd met die van de inlenende organisatie. Als de inlenende organisatie het belang van inzetbaarheid niet uitdraagt naar haar flexwerkers zou dit kunnen verklaren waarom er zo weinig gebruik wordt gemaakt van de HR praktijken van MeursWerkt.

Behalve de vragen die gesteld kunnen worden naar aanleiding van dit onderzoek, kunnen er ook enkele beperkingen worden opgesteld. Het gaat hierbij om methodologische of inhoudelijke tekortkomingen die uiteindelijk kunnen leiden tot suggesties voor vervolgonderzoek.

## 6.2 Beperkingen van het onderzoek

De kleine respondentengroep die vaak gepaard gaat met kwalitatief onderzoek maakt het noodzakelijk bepaalde overeenkomsten tussen de respondenten in te bouwen. Op deze manier wordt enerzijds validiteit gecreëerd, maar anderzijds geven de resultaten geen waterdichte conclusies. Zo heeft dit onderzoek plaatsgevonden binnen de grenzen van de zakelijke dienstverlening en bovendien bij slechts twee organisaties. Een onderzoek in de bouw of de horeca kan er anders uitzien en generaliseren van de conclusies is dus niet mogelijk. Zo is zojuist (6.1.3) besproken dat in sectoren waar werknemers zware fysieke arbeid verrichten andere factoren een rol kunnen spelen. Het bieden van generaliseerbare conclusies is nooit het doel van dit onderzoek geweest, maar kan wel gezien worden als een beperking.

Ten tweede is door de insteek van het onderzoek een bepaalde aanname gedaan, namelijk dat een brede inzetbaarheid belangrijk is voor flexwerkers. Vanuit de literatuur is dit te verantwoorden, maar in de praktijk blijkt het anders te liggen, zo werd eerder in paragraaf 6.1.1 al aangegeven. Er is niet gevraagd naar hoe belangrijk men het vond om breed inzetbaar te zijn. Het is aannemelijk dat mensen die minder waarde hechten aan employability ook andere factoren noemen of daar in zijn algemeenheid een minder goed beeld van hebben.

Tot slot zijn er vraagtekens te stellen bij de voorspellende rol die SRE heeft ten behoeve van *duurzame inzetbaarheid* (DI). Omdat longitudinaal onderzoek niet mogelijk was in dit onderzoek lag de focus op de ervaren inzetbaarheid (SRE) die hierbij voorspellend zou kunnen zijn voor DI (Thijssen, 2012). Of SRE daadwerkelijk een voorspeller is van DI blijft een theoretische aanname en (longitudinaal) vervolgonderzoek zou dit uit kunnen wijzen.

## 6.3 De rol van de onderzoeker

Een onderzoeksstage heeft met betrekking tot het verrichten van onderzoek enkele voor- en nadelen. Een groot voordeel is dat je door direct contact met collega's, werknemers en leidinggevenden de organisatie en haar context goed leert kennen. Antropologisch gezien kan dit echter betekenen dat je als onderzoeker lid wordt van een gemeenschap waar bepaalde waarden en gewoonten worden gedeeld. Het delen van deze waarden en gewoonten kleuren een onderzoek en dat komt de kwaliteit van het onderzoek niet ten goede. Als onderzoeker heb ik inhoudelijk contact met collega's zo veel mogelijk vermeden en alleen informatie gebruikt die ik uit interviews met HR consultants heb gehad.

Een tweede belangrijke dynamiek met betrekking tot de onderzoekersrol is de dubbele begeleiding. Vanuit zowel de Universiteit Utrecht als MeursWerkt is het onderzoek op

verschillende momenten voorzien van feedback. De feedback vanuit MeursWerkt zou in theorie gekleurd kunnen zijn, omdat men wellicht zou willen dat het onderzoek een bepaalde uitkomst zou hebben. Vanaf het begin is daarom duidelijk het doel van het onderzoek besproken. Gedurende het onderzoek heb ik als onderzoeker vervolgens nooit het gevoel gehad dat ik in bepaalde richtingen werd geforceerd.

Samenvattend kan ik spreken van een fijne samenwerking en een goede rolverdeling. Als onderzoeker heb ik de constructie van een afstudeerstage als zeer leerzaam ervaren en ik kijk tevreden terug.

#### **6.4 Praktische aanbevelingen**

Een belangrijke eerste aanbeveling voor MeursWerkt betreft het creëren van een betere fit tussen werkgever (MeursWerkt) en werknemer, de zogenaamde *person-organization fit* (Boselie, 2010). Een dergelijke fit betreft de afstemming tussen individu en organisatie en het delen van gemeenschappelijke normen en waarden. Het erkennen van het belang van een brede inzetbaarheid zou dan een gedeelde waarde moeten zijn. Tot op heden zijn veel werknemers stilzwijgend overgenomen van inlenende of andere uitlenende organisaties. Veel respondenten zijn nog nooit in Zeist geweest en hebben alleen enkele keren telefonisch contact gehad met HR consultants. Het beleid van MeursWerkt en het belang van inzetbaarheid kan daarom niet altijd even goed worden overgebracht. Dit blijkt ook uit het verschil tussen *intended* en *perceived* HR practices, genoemd in paragraaf 5.4. Persoonlijke face-to-face gesprekken in een vroeg stadium waarin wederzijdse verwachtingen worden besproken kunnen hierbij helpen. Sinds de lancering van MeursWerkt (1 oktober jl.) na Meurs & Molijn worden er nu ook daadwerkelijk 'sollicitatiegesprekken' met potentiële werknemers gehouden. Hierbij maakt MeursWerkt haar visie duidelijk en wat zij daarbij verwacht van haar werknemer; ontwikkelbereidheid. Voor een betere person-organization fit dient deze goede lijn doorgezet te worden.

In de driehoeksverhouding inlener, uitlener en een werknemer dient ook meer contact te zijn tussen de inlener en de uitlener (MeursWerkt). In sommige gevallen ervaren respondenten het als onmogelijk om trainingen of cursussen te volgen, omdat 'het werk het niet toelaat'. Hierbij is de vraag 'wie is de werkgever?' relevant. Formeel is dat MeursWerkt, maar blijkbaar voelen veel respondenten zich meer verbonden met de inlenende organisatie. Als inlenende organisaties de visie van MeursWerkt met betrekking tot ontwikkeling zouden delen zou het wellicht makkelijker zijn voor flexwerkers gebruik te maken van trainingen. Het is hierbij van belang dat organisaties het nut van employability inzien. HR praktijken werken immers pas optimaal als ze zijn afgestemd op de strategie van de organisatie (Wright & Nishii, 2007). In de context van dit onderzoek werken HR praktijken dus wellicht niet optimaal omdat de strategie van MeursWerkt niet is afgestemd met die van de inlenende organisatie.

#### **6.5 Theoretische aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

In dit onderzoek is specifiek gekeken naar de randvoorwaarden, ofwel factoren, die de ervaren inzetbaarheid beïnvloeden. Deze factoren zijn in de resultaten gerangschikt al naar gelang de meest voorkomende antwoorden. In kwalitatief onderzoek is het door de geringe steekproef en de interpretatieve insteek echter lastig om dit soort conclusies te trekken. Kwantitatief onderzoek dat zich niet hoeft te beperken tot een kleine groep respondenten binnen enkele organisaties zou moeten worden uitgevoerd om de aanwezigheid van de verschillende factoren te toetsen.

Een andere methodologische aanbeveling voor toekomstig onderzoek betreft het verrichten van longitudinaal onderzoek om zo *duurzame inzetbaarheid* (DI) te meten. Hieruit kan blijken of factoren die van invloed op zijn op SRE verschillen ten opzichte van factoren met betrekking tot DI. Bovendien kan met longitudinaal vervolgonderzoek de aanname dat SRE kan dienen als voorspeller van DI (Thijssen, 2012) worden getest.

# Literatuurlijst

---

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1993), Organizational commitment: evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26, 49-61
- Antoni, M. & Jahn, E. (2009), Do changes in regulation affect employment duration in temporary help agencies, *Industrial and Labour Relations Review*, 62 (2), 227-246
- Atkinson, J. (1984), Manpower strategies for flexible organisations, *Personnel Management*, 16 (8), 28-31
- Barnett, B.R. & Bradley, L. (2007), The impact of organisational support for career development on career satisfaction", *Career Development International*, 12 (7), 617-636
- Baruch, Y. (2006), Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints, *Human Resource Management Review*, 16, 125-138
- Becker, G. (1964), *Human Capital*, New York: Columbia University Press
- Becker, G. (1993), *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Chicago: The University of Chicago Press
- Berntson, E. & Marklund, S. (2007), The relationship between perceived employability and subsequent health, *Work & Stress*, 21 (3), 279-292
- Berntson, E., Sverke, M. & Marklund, S. (2006), Predicting perceived employability: Human capital or labour market opportunities?, *Economic and Industrial Democracy*, 27 (2), 223-244
- Boeije, H. (2005), *Analyseren in Kwalitatief Onderzoek*, Den Haag: Boom Onderwijs
- Bolino, M.C. & Turnley, W.H. (1999), Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman Taxonomy, *Organizational Research Methods*, 2 (2), 187-206
- Booth, A.L., Francesconi, M. & Frank, J. (2002), Temporary jobs: stepping stones or dead ends?, *The Economic Journal*, 112, 189-213
- Boselie, P. (2010), *Strategic Human Resource Management, A Balanced Approach*, Maidenhead: McGraw-Hill
- Bossink, J. & Wognum, I. (2012), Duurzame inzetbaarheid van (oudere) werknemers, *Tijdschrift voor HRM*, 3, 85-109
- Boswell, W.R., Watkins, M.B., Del Carmen Triana, M., Zardkoohi, A. Ren, R. & Umphress, E.E. (2012), Second-class citizen? Contract workers' perceived status, dual commitment and intent to quit, *Journal of Vocational Behavior*, 80, 454-463
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011), *Strategy and Human Resource Management*, Hampshire: Palgrave Macmillan
- Boyce, A.S., Ryan, A.M., Imus, A.L. & Morgeson, F.P. (2007), Temporary worker, permanent loser? A model of the stigmatization of temporary workers, *Journal of Management*, 33 (1), 5-29
- Chambel, M.J. & Sobral, F. (2011), Training is an investment with return in temporary workers: a social exchange perspective, *Career Development International*, 16 (2), 161-177

- Clark, S.K., Halbesleben, J.R.B., Wester, S.W. & Heintz, R. (2010), Temporary worker alienation and job performance: The impact of rating source, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17 (3), 287-297
- Connell, J. & Burgess, J. (2002), In search of flexibility: Implications for temporary agency workers and Human Resource Management, *Australian Bulletin of Labour*, 28 (4), 272-283
- De Cuyper, N., Notelaers, G. & De Witte (2009), Job insecurity and employability in fixed-term contractors, agency workers, and permanent workers: associations with job satisfaction and affective organizational commitment, *Journal of Occupational Health Psychology*, 14 (2), 193-205
- De Cuyper, N., Sora, B., De Witte, H., Caballer, A. & Peiro, J.M. (2009), Organizations' use of temporary employment and a climate of job insecurity among Belgian and Spanish workers, *Economic and Industrial Democracy*, 30 (4), 564-591
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2006), The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: a psychological contract perspective, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 395-409
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2010), Temporary Employment and Perceived Employability: Mediation by Impression Management, *Journal of Career Development*, 37 (3), 635-652
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2011), The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance, *Personnel Review*, 40 (2), 152-172
- Van Dam, K. (2004), Antecedents and consequences of employability orientation, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (1), 29-51
- Deetz, S. (2000), Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell & Morgan and their legacy, *Organization Science*, 7 (2), 191-207
- Defillippi, R.J. & Arthur, M.B. (1994), The boundaryless career: a competency-based perspective, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-324
- Eby, L. T., Butts, M. & Lockwood, A. (2003), Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689-708
- Van Emmerik, I.J.H., Schreurs, B., De Cuyper, N., Jawahar, I.M. & Peeters, M.C.W. (2012), The route to employability, examining resources and the mediating role of motivation, *Career Development International*, 17 (2), 104-119
- Fay, D. & Frese, M. (2001), The concept of personal initiative: an overview of validity studies, *Human Performance*, 14 (1), 97-124
- Felfe, J., Schmook, R., Schyns, B. & Six, B. (2008), Does the form of employment make a difference? Commitment of traditional, temporary and self-employed workers, *Journal of Vocational Behaviour*, 72, 81-94
- Foote, D.A. (2004) Temporary workers: Managing the problem of unscheduled turnover, *Management Decision*, 42 (8), 963-973
- Forrier, A., Sels, L., De Witte, H., Vander Steene, T. & Van Hootegem, G. (2001), Tijdelijke arbeidsrelaties en employability. Een nieuwe vorm van werkzekerheid?, *OVER.WERK tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 4, 87-91
- Forrier, A. & Sels, L. (2003), Temporary employment and employability: training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium, *Work Employment & Society*, 17 (4), 641-666

- Freese, C., Schalk, R. & Paauwe, J. (2013) Flexicurity in organisaties: innovatieve HR-activiteiten, *Tijdschrift voor HRM*, 16 (1), 53-68
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004), Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications, *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38
- Galais, N. & Moser, K. (2009), Organizational commitment and the well-being of temporary agency workers: a longitudinal study, *Human Relations*, 62 (4), 589-620
- Van der Heijden, C. & Van der Heijden, B. (2006), A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability, *Human Resource Management*, 45 (3), 449-476
- Van der Heijden, B., Boom, J., Van der Klink, M. & Meijs, E. (2009), Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members, *International Journal of Training and Development*, 13 (1), 19-37
- Kalleberg, A. (2000), Non standard employment relations; part time, temporary and contract work, *Annual review of sociology*, 26, 341-365
- Kirk, J. & Belovics, R. (2008), A look into the temporary employment industry and its workers, *Journal of employment counseling*, Vol. 45, 131-142
- Kirves, K., De Cuyper, N., Kinnunen, U. & Nätti, J. (2011), Perceived job insecurity and perceived employability in relation to temporary and permanent workers' psychological symptoms: a two samples study, *Occupational Environmental Health*, 84, 899-909
- Van der Klink, J.L., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H. & Van Der Wilt, G. (2011), Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde, *Gedrag & Organisatie*, 24 (4), 342-356
- Kluytmans, F. & Ott, M. (1999), Management of employability in The Netherlands, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999, 8 (2), 261-272
- Koene, B. & Van Riemsdijk, M. (2005), Managing temporary workers: work identity, diversity and operational HR choices, *Human Resource Management Journal*, 15 (1), 76-92
- Koene, B., Paauwe, J. & Groenewegen, J. (2004), Understanding the development of temporary agency work in Europe, *Human Resource Management Journal*, Vol. 14, No. 3, 53-73
- Lapalme, M., Simard, G. & Tremblay, M. (2010), The influence of psychological contract breach on temporary workers' commitment and behaviors: a multiple agency perspective, *Journal of Business Psychology*, 26, 311-324
- Lee, G.J. & Faller, N. (2005), Transactional and relational aspects of the psychological contracts of temporary workers, *South African Journal of Psychology*, 35 (4), 831-847
- Lepak, D. & Snell, S. (1999), The Human Resource Architecture: toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review*, 24 (1), 31-48,
- Lepak, D. & Snell, S. (2002), Examining the Human Resource Architecture: The relationships among human capital, employment and human resource configurations, *Journal of Management*, 28 (4), 517-543
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J.P. & Hall, D.T. (2007), Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital, *Journal of Vocational Behavior*, 71, 247-264

- McLean Parks, J., Kidder, D.L. & Gallagher, D.G. (1998), Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697-730
- Meurs & Molijn, Jaarverslag 2012, Zeist
- Morrow, P.C. & McElroy, J.C. (1987), Work commitment and job satisfaction over three career stages, *Journal of Vocational Behavior*, 30, 330-346
- Noor, K.B.M. (2008), Case Study: a strategic research methodology, *American Journal of Applied Sciences*, 5 (11), 1602-1604
- Pare, G. & Tremblay, M. (2007), 'The influence of high-involvement human resource practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviours on information technology professionals' turnover intentions', *Group Organization Management*, 32(3), 326 - 357
- Pfeffer, J. (1998), *The Human Equation: building profits by putting people first*, Boston: Harvard Business School Press
- Pogson, C.E., Cober, A.B., Doverspike, D. & Rogers, J.R. (2003), Differences in self-reported work ethic across three career stages, *Journal of Vocational Behavior*, 62, 189-201
- Rothwell, A. & Arnold, J. (2007), Self-perceived employability: development and validation of a scale, *Personnel Review*, 36 (1), 23-41
- Rousseau, D.M. (1995), *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*, Thousands Oaks, Sage Publications
- Scheel, T.E., Rigotti, T. & Mohr, G. (2013), HR practices and their impact on the psychological contracts of temporary and permanent workers, *International Journal of Human Resource Management*, 24 (2), 285-307
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bathram, D. & Hendrickx E. (2008), Protean and boundaryless careers: a study on potential motivators, *Journal of Vocational Behavior*, 73, 212-230
- Silla, I., De Cuyper, N., Gracia, F.J., Peiro, J.M. & De Witte, H. (2009), Job insecurity and well-being: moderation by employability, *Journal of Happiness Studies*, 10, 739-751
- Silla, I., Gracia, F.J. & Peiro, J.M. (2005), Job insecurity and health-related outcomes among different types of temporary workers, *Economic and Industrial Democracy*, 26 (1), 89-117
- Silverman, D. (2010), *Doing Qualitative Research, a practical handbook*, London: SAGE
- Snape, E. & Redman, T. (2010), HRM practices, organizational citizenship behaviour and performance; a multi-level analysis *Journal of Management Studies* 47:7
- Van Thiel, S. (2007), *Bestuurskundig onderzoek; een methodologische inleiding*, Bussum: Coutinho
- Thijssen, J.G.L. (2010), Introductie tot het definiëren en meten van inzetbaarheid, *Loopbaanontwikkeling CMDz, USBO*, 1-5
- Thijssen, J.G.L., Van Der Heijden, B.I.J.M. & Rocco, T.S. (2007), Toward the Employability-Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives, *Human Resource Development Review*, 7 (2), 165-183
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. & Tripoli, A.M. (1997), Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?, *Academy of Management Journal*, 40 (5), 1089-1121
- Van der Velde, M. (2004), *Guide to management research methods*, Oxford: Blackwell Publishing

Van Vuuren T. & Marcelissen (2013), Werkvermogen, vitaliteit en employability naar leeftijd en opleiding in het primair onderwijs, *Tijdschrift voor HRM*, 16 (2),

Wilthagen, T., Verhulp, E., Gonggrijp, L., Dekker, R. & Van Der Meer, M. (2012), *Naar een nieuw Dutch Design voor flexibel én zeker werk*, Tilburg: Celsus

Wilthagen, T. & Tros, F. (2004), The concept of 'flexicurity': a new approach to regulating employment and labour markets, *European Review of Labour and Research*, 10 (2), 166-186

De Witte, H., Vander Steene, T., Dejonckheere, J., Forrier, A., Sels, L. & Van Hootegem, G. (2001), Contractuele flexibiliteit: bewuste leefstijl of bij gebrek aan beter?, *OVER.WERK tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 4, 92-97

Wright, P.M., Dunford, B.B. & Snell, S.A. (2001), Human resources and the resource based view of the firm, *Journal of Management*, 27, 701-721

Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2007), Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis, *Center for Advanced Human Resource Studies*, 1-24



# Bijlage A: Capita Selecta; De publieke dimensie van MeursWerkt

---

## DE PUBLIEKE IDENTITEIT VAN MEURS & MOLIJN

### **EN DE PUBLIEKE DIMENSIE VAN DUURZAME INZETBAARHEID**



**YME DIJKSTRA**  
**3380270**

**DOCENT: PETER LEISINK**  
**LEERKRING SHRM**

**UTRECHT**  
**11 MAART 2013**

## **Introductie**

*“Bedrijven moeten arbeidspotentieel flexibel kunnen inzetten, maar dat is maatschappelijk niet onomstreden. AWWN en vakbonden maakten niet voor niets van duurzame flexibiliteit een belangrijk thema in het sociaal manifest (januari 2011).”* (AWVN Jaarcongres, 2011, 4) In dit genoemde manifest pleit de AWWN voor het gelijk maken van arbeidsverhoudingen voor vaste en flexibele medewerkers. *“Voor elke contractvorm willen we dat de ontwikkeling van mensen centraal staat.* (FNV, 2011, 4)

We zijn inmiddels twee jaar verder en er is nog steeds veel ongelijkheid tussen flexwerkers en vaste krachten van een organisatie, aldus Pieter Molijn, directeur van Meurs & Molijn. *“Flexkrachten verdienen nog steeds vaak minder voor hetzelfde werk dan de collega’s waar zij mee werken.”* (Molijn, 2012, 19) Dit is in strijd met het principe ‘gelijk loon voor gelijk werk’ van het ILO (1951). Met het bedrijf Meurs & Molijn (M&M) probeert Molijn in deze gedachtegang verandering te brengen.

Meurs en Molijn is een HR service bureau dat zich focust op detachering. Vanuit de filosofie van de organisatie proberen zij hun medewerkers (flexwerkers bij verschillende inlenende organisaties) zo veel mogelijk aan hun eigen inzetbaarheid te laten werken, zodat ze hun positie op de flexibel wordende arbeidsmarkt verstevigen. Zij willen, in hun eigen woorden, ‘werkzekerheid creëren met een passie voor mensen.’ ([www.meursenmolijn.nl](http://www.meursenmolijn.nl)) Het lijkt er op dat de private organisatie Meurs en Molijn hierbij toonaangevend is binnen dit publieke domein van werkgelegenheid en duurzame inzetbaarheid.

In dit paper zal ik de publieke identiteit van Meurs & Molijn aan de hand van dit beleidsvraagstuk omtrent duurzame inzetbaarheid beargumenteren. Meurs & Molijn, een volledig private organisatie vervult in mijn ogen hierin namelijk een belangrijke rol in het publieke domein. Een zekere mate van een ‘publieke identiteit’ (Noordegraaf & Teeuw, 2003) is dan ook aan de orde. Alvorens in te gaan op deze identiteit zal eerst door middel van een kort overzicht de dimensie publiek – privaat worden weergegeven om duidelijk te maken waar het nu eigenlijk over gaat. Ik zal afsluiten met een persoonlijk oordeel over de behandeling vraagstuk en de organisatie an sich. Tot dit oordeel kom ik met behulp van enkele ongestructureerde interviews, een analyse van beleidsdocumenten en participatieve observatie

## **Een overzicht publiek – privaat**

Er zijn veel argumenten die pleiten voor een duidelijke distictie tussen publieke en private organisaties. Zeker in de minder recente literatuur (jaren '80) worden er duidelijke verschillen aangetoond in kenmerken van publieke en private organisaties. Zo zouden private organisaties meer op geld, efficiëntie en performance gericht zijn. Managers in de private sector zouden bovendien meer voldoening halen uit hun werk. (Solomon, 1986)

*The kind of formal bureaucracies that characterize most public organizations have usually emphasized reward structures that embody security and tenure, and are founded on political considerations rather than concerns with efficiency. These findings permit some generalizations about the unique dynamics and constraints of the public sector that dictate less efficient policies.* (Solomon, 1986, 256)

De meest expliciete formele kenmerken die een onderscheid tussen organisaties kunnen maken, zijn driedig. Het gaat hier bij om a) eigendom, b) bron van inkomsten en c) zeggenschap

(Rainey, 2003). Vanuit deze benadering is een volledig publieke organisatie eigendom van de staat, gefinancierd door de overheid en hebben overheidsinstanties het zeggenschap over de gang van zaken. Ook de bestaansredenen van publieke organisaties bestaan uit drie componenten. Ten eerste is er een economisch rationele reden die beargumenteert dat publieke organisaties in goederen voorzien waarvoor de markt geen goed mechanisme is. Ten tweede kan een publieke organisatie een functie vervullen waartoe de individuele burger niet in staat is. Hierbij kan men denken aan een toezichhoudende functie. Tot slot bestaan er politieke redenen zoals de waarborging van sociale rechtvaardigheid die een publieke organisatie bestaansrecht kunnen verschaffen. (Rainey, 2003)

Rainey geeft zoals veel andere auteurs echter wel aan voorzichtig om te gaan met de distictie omdat in elke organisatie wel iets 'publieks' kan zitten. Ook wetenschappelijk is het relevant niet te veel in kaders van publiek en privaat te denken. Door middel van integratie kan er een meer generaliseerbare organisatietheorie ontwikkeld worden. "*The public-private distinction has held no particular salience for scholars interested in developing a general theory.*" (Perry & Rainey, 1988, 185) Bovendien zullen in de praktijk zullen veel private organisaties publieke karakteristieken hebben en vice versa. *Publicness refers to the degree to which the organization is affected by political authority.*" (Bozeman, 2004, xi) Vanuit dit oogpunt is eigenlijk elke organisatie publiek. Noordegraaf & Teeuw vertalen deze visie naar het begrip van publieke identiteit in plaats van publieke organisatie. Dit begrip zal ik met behulp van Meurs & Molijn en het vraagstuk naar duurzame inzetbaarheid illustreren. Eerst zal ik echter twee ontwikkelingen uiteenzetten die veel te maken hebben met de versmelting van het private en het publieke domein.

### ***NPM en MVO***

Het lijkt er op dat publieke en private organisaties steeds meer op elkaar lijken. Twee belangrijke ontwikkelingen die dit statement ondersteunen zijn de concepten *New Public Management* (NPM) en *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen* (MVO). Vanuit het oogpunt van NPM vindt binnen publieke organisaties, die traditioneel hiërarchisch, log en bureaucratisch zijn (Boxall & Purcell, 2011, 155) een ontwikkeling plaats waarin meer focus wordt gelegd op private kenmerken. "*The basic idea of NPM is to make public sector organizations - and the people working in them - much more 'business-like and 'market-oriented', that is , performance-, cost-, efficiency- and audit-oriented.*" (Diefenbach, 2009, 893)

Aan de andere kant van het spectrum vervullen private organisaties, vaak vanuit het oogpunt van MVO steeds meer een publieke functie. "*CSR is not an optional extra. All businesses, particularly those that operate at a transnational level, are responsible not only for the ethical conduct of their operations but also for their impact on all their stakeholders.*" (Collier & Esteban, 2007, 30) In dit citaat is CSR, Corporate Social Responsibility, de Engelse term voor MVO. Maatschappelijk Verantwoord ondernemen staat bij Meurs & Molijn hoog in het vaandel, aldus de organisatie zelf. Het sociaal jaarverslag van 2011 staat er vrijwel geheel in het teken van. De vraag is nu hoe hier concreet invulling aan wordt gegeven in het bijzonder in het vraagstuk omtrent duurzame inzetbaarheid.

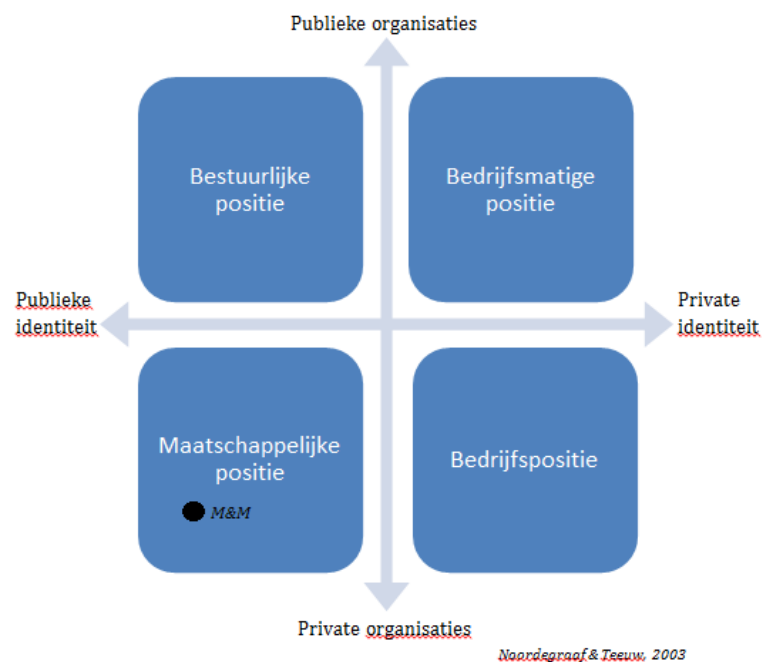
### ***De publieke identiteit van Meurs & Molijn***

In de introductie sprak ik al over de publieke identiteit van private organisaties. Op basis van de genoemde formele kenmerken (eigendom, bron van inkomsten en zeggenschap) kan vastgesteld

worden dat Meurs & Molijn een private organisatie is. Het is in geen vorm eigendom van de staat, noch krijgt het financiële steun van wat voor overheidsinstantie dan ook. Bovendien heeft de overheid geen enkele zeggenschap over de bedrijfsvoering los van algemeen geldende wet- en regelgeving. Zoals echter eerder al duidelijk is gemaakt, is het onderscheid publiek – privaat niet zwart wit. Volgens Bozeman vervult elke organisatie een publieke functie in de breedste zin van het woord. (Bozeman, 2004)

De feiten moeten dus vermengd worden met normen van ‘publiek gehalte’. *“Denken in termen van identiteit maakt het mogelijk om norm en feit te vermengen.”* (Noordegraaf & Teeuw, 2003, 9) Noordegraaf en Teeuw onderscheiden vervolgens vier verschillende organisatorische posities op een spectrum met een dimensie publieke organisatie – private organisatie en een dimensie publieke identiteit - private identiteit (zie figuur 1). Rechtsonder in het schema bevinden zich private organisaties met een private identiteit. Winstmaximalisatie en kosten effectiviteit zijn essentieel en deze positie wordt dan ook de bedrijfspositie genoemd. Door toedoen van onder andere een groeiende importantie van MVO verschuiven veel bedrijven naar de maatschappelijke positie, links onder in het schema. Er wordt hierbij meer aandacht geschonken aan duurzaamheid en verantwoord management. Aan de bovenkant van het schema vind een soortgelijke verschuiving plaats.

Publieke organisaties gaan steeds bedrijfsmatiger te werk (NPM) wat een verschuiving teweegbrengt van een bestuurlijke positie naar een bedrijfsmatige positie, waarin prestatie management belangrijk is. (Noordegraaf & Teeuw, 2003, 9) Een belangrijke noot bij het schema: een organisatie is niet per definitie het één of het ander. Vanuit deze theorie bevindt een organisatie zich ergens op het spectrum, maar kan het zowel een bepaalde mate van private identiteit als publieke identiteit hebben.



Figuur 1

In figuur 1 is Meurs & Molijn weergegeven met de zwarte stip. Dit houdt in dat zij een private organisatie is met een hoge publieke identiteit. Dit baseer ik op gelezen documenten en gesprekken die ik voer met de eigenaar, general manager en een MVO consultant. De vraag is nu hoe dit MVO van Meurs en Molijn precies vorm wordt gegeven.

### **MVO bij Meurs & Molijn**

Het sociaal jaarverslag van 2011 van Meurs & Molijn blijkt voor een groot deel in het teken te staan van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. In ditzelfde jaar is Meurs & Molijn gestart met een MVO traject aan de hand van een MVO routeplanner *“We hebben geïnventariseerd wie onze stakeholders zijn en wat zij van ons verwachten.”* (Jaarverslag Meurs & Molijn, 2011, Een

schematisch overzicht van deze stakeholders is weergegeven in figuur 2. Vanuit deze routeplanner is een traject gestart met waarin aandacht wordt besteedt aan People, Profit en Planet (PPP) Door deze aanpak is aan M&M in 2012 door het Bureau Veritas Certification de MVO prestatieladder niveau 3 uitgereikt. De MVO routeplanner bestaat in de grove zin uit drie belangrijke stappen, aldus MVO consultant Esther

### Stakeholders Meurs & Molijn

Invloed op het bedrijf >>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werknemersorganisaties</li> <li>• Werkgeversorganisaties</li> <li>• Onderwijsorganisaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne medewerkers</li> <li>• Externe medewerkers</li> <li>• Directie/aandeelhouders</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overheid/ gemeente</li> <li>• Goede doelen en maatschappelijke organisaties</li> <li>• Branchegenoten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klanten</li> <li>• UWV</li> <li>• Arbodienst</li> <li>• Leveranciers</li> <li>• Controlerende instanties</li> </ul>
Belang bij het bedrijf >>		

Figuur 2

Molenwijk. Het is in de eerste stap begonnen met 'simpele dingen' als gebruik van duurzaam papier, dubbelzijdig printen, het scheiden van afval, et cetera. Vervolgens is in samenspraak met directeur Pieter Molijn overgegaan tot de tweede stap met daarin de vraag: wat kan Meurs & Molijn doen in de kern van de business met betrekking tot MVO. In deze stap wordt aandacht besteed aan verschillende stakeholders, maar met name de werknemers. Bij hen wordt geïnvesteerd in duurzame inzetbaarheid om hun arbeidsmarktpositie te verbeteren. Momenteel is Meurs & Molijn bezig met de derde stap waarbij ze de gehele flexbranche willen beïnvloeden. Er is een manifest geschreven door Pieter Molijn (Molijn, 2012) om de branche 'wakker te schudden' en er worden evenementen georganiseerd die verschillende stakeholders (zie figuur 2) om de tafel brengen. Er worden stappen ondernomen die verder gaan dan de organisatie zelf.

Zeker in de tweede en derde stap wordt duidelijk dat M&M meer doet dan wettelijk verplicht is in het kader van MVO. Er wordt initiatief genomen vanuit een visie met een hoge mate van duurzaam ondernemen en verantwoord management, kenmerken van de maatschappelijke positie van Noordegraaf & Teeuw (2003). Door goed om te gaan met maatschappelijke druk en er zelfs op vooruit te lopen verschaft M&M sociale legitimiteit (Paauwe, 2004, 15), wat een doelstelling op zich lijkt.

Voorts zal gekeken worden naar de specifieke beleidsmaatregelen omtrent duurzame inzetbaarheid en hoe deze ideeën van MVO en de publieke identiteit zich vertalen naar concrete beleidsmaatregelen. Ik zal hier zoals vermeld bovendien mijn eigen oordeel over geven door middel van een documentenanalyse, enkele gesprekken en participatieve observatie.

### **De publieke dimensie van duurzame inzetbaarheid bij M&M**

In het kader van duurzame inzetbaarheid van flexwerkers probeert Meurs & Molijn een balans te vinden tussen flexibiliteit (voor werkgevers) en zekerheid (voor werknemers). M&M stopt veel aandacht in de ontwikkeling van hun medewerkers. Er worden trainingen en workshops aangeboden en alle medewerkers hebben toegang tot een groot scala aan online opleidingen. Meurs & Molijn stimuleert haar medewerkers bovendien door actief aan de slag te gaan met een individuele flex index. Deze flex index geeft inzicht in de individuele vaardigheden en eigen flexibiliteit van de medewerker. Hierna kan men gericht aan de slag met training en ontwikkeling wat uiteindelijk moet resulteren in een verbeterde duurzame inzetbaarheid. Hiermee speelt Meurs & Molijn op het veranderende idee van de werknemer en de noodzaak van duurzame inzetbaarheid. *"Lifetime employment, especially at larger organizations, was a*

*privilege offered to loyal employees. Currently, lifetime employability is emphasized.*" (Thijssen e.a., 2008, 166)

Los van het feit dat M&M investeert in de eigen medewerkers valt vooral de positie die ze inneemt in de branche neemt op. Meurs & Molijn probeert toonaangevend te zijn in de sector en een stap vooruit te denken. Door het schrijven van een manifest en een jaarverslag voornamelijk in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Nu is er natuurlijk ook ruimte voor een kritische noot, want de vraag dient gesteld te worden hoe nieuw dit idee van duurzame inzetbaarheid is? Hoe onderscheidend is Meurs & Molijn daadwerkelijk?

Om hier inzicht in te krijgen moet gekeken worden naar de doelstellingen en met name de doelgroep van de maatregelen. Het ligt in mijn ogen namelijk voor de hand aandacht te steken in talenten en high potentials om hun duurzame inzetbaarheid te vergroten. Meurs & Molijn biedt echter net zo veel mogelijkheden voor lager opgeleiden en mensen 'onderaan' de arbeidsmarkt. De eerder genoemde missie van Meurs & Molijn, "*Werkzekerheid creëren met een passie voor mensen*", vinden we hierin terug. De verantwoordelijkheid ligt bij de medewerkers zelf, maar Meurs & Molijn maakt geen onderscheid en biedt iedereen hetzelfde. Ik loop hier persoonlijk nu een paar weken rond als en ik heb al een MVO check en een OR bijeenkomst meegemaakt en ik proef veel positiviteit. Zowel werknemers als externe stakeholders laten zich positief uit over de bedrijfsvoering van M&M. Belangrijk hierin is in mijn ogen het motief van Meurs & Molijn. Uiteraard is het goed voor de naam om te doen aan MVO, maar er kan ook een moreel idee aan ten grondslag liggen. Leisink (2005) onderscheidt deze twee motieven als enerzijds een motief gebaseerd op financiële winst en de aandeelhouders tevreden stellen en anderzijds "*een morele plicht hebben tegenover stakeholders en de samenleving als geheel om bij hun activiteiten rekening te houden met de belangen van stakeholders en van de samenleving, en over die activiteiten publieke verantwoording af te leggen.*" (Leisink, 2005, 6) Laatst genoemde lijkt aan de orde bij Meurs & Molijn. Het 'morele motief' komt tot uitdrukking met een blik op de 'management-paradox' van De Cuyper & De Witte (2009) die inzetbaarheid volgens hen vaak met zich mee brengt. Zij onderzoeken de paradox waarin zij beschrijven dat investeren in employability (inzetbaarheid) de performance ten goede komt, maar geen positief effect heeft op de commitment. Dit zou voor M&M betekenen dat ze aandacht (en dus geld) in werknemers stoppen, die vervolgens aantrekkelijk worden voor andere organisaties, waardoor M&M ze kwijt kan raken. Desalniettemin investeert M&M in de inzetbaarheid van hun werknemers vanuit een oprechte visie.

Over het effect van deze trainingen en loopbaanbegeleiding kan ik nu nog weinig over zeggen, maar in het kader van een publieke identiteit is dat ook niet belangrijk. Het zijn nu de intenties en acties die de publieke dimensie bepalen.

### **Conclusie**

Meurs & Molijn is een private organisatie met een sterke publieke identiteit. Vanuit de theorie hebben ze op deze manier een maatschappelijke positie in de samenleving. Er wordt gedacht vanuit een maatschappelijk belang en met alle stakeholders wordt rekening gehouden in de beleidsvorming. De organisatie zet zich in voor een duurzame flexbranche en vertaalt dat naar mogelijkheden tot loopbaanbegeleiding, trainingen en cursussen voor al haar werknemers. Hiermee investeert M&M in de duurzame inzetbaarheid van de flexwerker en zet het zich in de brede zin in voor een duurzame flexbranche. Mijn oordeel als participatief observant is dat men dit doet om onderscheidend te zijn, maar niet te min vanuit een moreel ethisch standpunt.

Investeren in flexwerkers en het creëren van duurzame flex. Het lijken tegenstrijdigheden, maar dit zijn de doelstellingen van Meurs & Molijn, pionier voor duurzame inzetbaarheid in de flexbranche.

### Literatuurlijst

- Bozeman, B. (2004), *'All Organizations Are Public'*, Washington: Beard Books
- Boxall, P. & Purcell, H. (2011), *'Strategy And Human Resource Management'*, Hampshire: Palgrave MacMillan
- Collier, J. & Esteban, R. (2007), *'Corporate social responsibility and employee commitment'*, in: Business Ethics, A European Review, Vol. 16, No. 1
- Cuyper de, N. & Witte de, H. (2009), *'The management paradox, self-rated employability and organizational commitment and performance'*, Personnel Review, Vol. 40, No. 2, 152-172
- Diefenbach, T. (2009), *'New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic 'Enlightenment''*, Public Administration, Vol. 87, No. 4, 892-909
- Leisink, P. (2005), *'Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid'*, Oratie
- Molijn, P. (2012), *'Flex verdient beter, manifest voor een duurzame flexbranche'*, Zeist: uitgegeven in eigen beheer
- Noordegraaf, M. & Teeuw, M.M. (2003), *'Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector'*, Bestuurskunde, jrg 12, 1, 2-13
- Paauwe, J. (2004), *'HRM and Performance, achieving long term viability'*, Oxford: University Press
- Perry, J.L. & Rainey, H.G. (1988), *'The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy'*, Academy of Management Review, 182-201
- Rainey, H.G. (2003) *'What makes public organizations distinctive'* pp. 55-78 uit *'Understanding and managing public organizations'*, San Fransisco: Jossey-Bass
- Thijssen, J.G.L. e.a. (2008), *'Towards the Employability-Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives'*, Human Resource Development Review Vol. 7, No. 2, 165-183

Jaarverslag Meurs & Molijn, 2011, Zeist'

# Bijlage B. Topiclijst flexwerker

---

## Introductie

- *Uitleg interview (informatie over mezelf en goedkeuring opname)*
- *Achtergrondinformatie respondent?*
- *Hoe lang al werkzaam bij Meurs & Molijn en hoe daar terecht gekomen?*
- *Hoe lang al werkzaam bij inlenende organisatie en hoe daar terecht gekomen?*

## Flexwerk

- *Hoelang bent u zelf al flexkracht?*
- *Hoe bent u in de positie van flexkracht terecht gekomen? (doorvragen op de vrijwilligheid ervan)*
- *Hoe vindt u het om flexkracht te zijn? (weloverwogen keuze om flexwerker te zijn?)*

## Inzetbaarheid (= de ervaren mogelijkheid én vaardigheid om een baan te houden of om aan een baan te komen (Forrier & Sels, 2003; Berntson & Marklund, 2006; Berntson & Marklund, 2007; Rothwell & Arnold, 2007; De Cuyper & De Witte, 2009; van Emmerik e.a., 2011)) +SRE DIMENSIES

- *Wat heeft u nodig om uw werk goed te kunnen doen? Wat maakt dat u uw werk goed kan doen?*
- *Hoe ervaart u uw kansen binnen de organisatie (interne arbeidsmarkt)? DOORVRAGEN: Waar is dit van afhankelijk? Wat maakt dat u dit antwoord geeft?*
- *Hoe ervaart u uw kansen buiten de organisatie (externe arbeidsmarkt)?*
- *Welke factoren zijn van invloed op deze kansen? (bijv. gezondheid, geluk, werkzekerheid, opleiding, ontwikkeling, etc.)*
- *Wie is er verantwoordelijk voor de aanwezigheid van deze factoren en waarom? (dus flexwerker zelf, inlener of uitzendorganisatie?)*

## Toekomstperspectief (DI)

- *Als u nou eens naar de toekomst kijkt, zeg over een jaar of 5, wat denkt u dan te doen? → doorvragen naar de factoren/randvoorwaarden. Waarom? Hoe komt u tot deze uitspraak?*
- *Wat is het belangrijkste voor u om in de toekomst tevreden aan het werk te zijn? (doorvragen op welke vaardigheden en mogelijkheden er aanwezig moeten zijn)*
- *Welke andere factoren zijn van invloed op dit toekomst beeld? (denk aan politiek, context, intrinsieke motivatie)*
- *Wat doet Meurs & Molijn met betrekking tot deze mogelijkheden en vaardigheden?*

## Meurs & Molijn (indien nog niet aan genoeg bod gekomen)

- *Welke rol speelt Meurs & Molijn met betrekking tot jouw kansen op de arbeidsmarkt*
- *Overige informatie*

## Overige vragen/informatie

- *Vragen?*
- *Anonimiteit waarborgen en afspraak maken over toesturen transcript*
- *Afsluiten*



# Bijlage C. Topiclijst HR consultant

---

## INTRODUCTIE

- *Uitleg interview (informatie over mezelf en goedkeuring opname)*
- *Achtergrondinformatie respondent?*
- *Hoe lang al werkzaam bij Meurs & Molijn en hoe daar terecht gekomen?*
- *Wat is Meurs & Molijn voor bedrijf? (en hoe pas je hier zelf in)*
- *Vragen?*

## De flexwerker

- *Wat voor eigenschappen associeer je met de flexwerker?*
- *Zijn er eigenschappen die de M&M flexwerkers onderscheiden?*
- *Wat betekent een flexibele arbeidsrelatie in uw ogen?*

**Inzetbaarheid (= de ervaren mogelijkheid én vaardigheid om een baan te houden of om aan een baan te komen (Forrier & Sels, 2003; Berntson & Marklund, 2006; Berntson & Marklund, 2007; Rothwell & Arnold, 2007; De Cuyper & De Witte, 2009; van Emmerik e.a., 2011))**

- *Hoe schat je de mogelijkheden voor flexwerkers in om een baan te houden?*
- *Hoe schat je de mogelijkheden voor flexwerkers in om aan een baan te komen?*
- *Welke factoren zijn van invloed op deze kansen? (bijv. gezondheid, geluk, werkzekerheid, opleiding, ontwikkeling, etc)*
- *Wie is er verantwoordelijk voor de aanwezigheid van deze factoren en waarom? (dus flexwerker zelf, inlener of uitzendorganisatie?)*

## Toekomstperspectief (DI)

- *Hoe ziet de toekomst van flexwerkers er uit?*
- *Wat is het belangrijkste om flexwerkers in de toekomst tevreden aan het werk te houden? Doorvragen op welke vaardigheden en mogelijkheden er aanwezig moeten zijn*
- *Welke andere factoren zijn van invloed op de toekomstige positie van de flexwerker? (politiek, context, motivatie,*
- *Wat doet Meurs & Molijn met betrekking tot deze mogelijkheden en vaardigheden?*
- *Wat is daarbij jouw rol als HR consultant van Meurs & Molijn?*
- *Met welk doel vul jij je werkzaamheden uit?*

## Meurs & Molijn (indien nog niet genoeg aan bod gekomen)

- *Welke rol speel jij als Meurs & Molijn consultant met betrekking tot de kansen van flexwerkers op een goede baan nu, maar ook in de toekomst? (Niet alleen bieden van hulpbronnen, maar ook de mogelijkheden creëren voor het gebruik maken van deze hulpbronnen, vd Klink)*

## Overige vragen/informatie

- *Vragen*
- *Anonimiteit waarborgen en afspraak maken over toesturen transcript*
- *Afsluiten*